

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y
LA APLICACIÓN DEL QFD (CASA DE LA CALIDAD) PARA EL
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS. CASO: “AS”
ALIMENTACIÓN Y SALUD**

ING. LORENA MÁRQUEZ SELORIO

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Santiago López Crespo, MBA.

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

DEDICATORIA

A mis lindos hijos que constituyen el motor de mi vida; Vicente, Sofía y Rafaela. A mi esposo Freddy por insistirme en que termine este proyecto y quedarse con los niños para que pueda asistir a clases.

Y todos los emprendedores que necesitan un empujón para intentar lograr su sueño.

AGRADECIMIENTO

Cuando tenía 16 años, le pedí a Dios que me permitiera vivir una vida emocionante, estudiar, trabajar, viajar y amar, y todo me lo ha concedido. Al ser parte de una familia con miembros llenos de particularidades, una mamá estupenda y amorosa , un papá creativo, un hermano futbolero y otro que fue el alma de la fiesta(+), hoy disfruto de un esposo paciente, tres hijos alegres y traviesos que son mis grandes maestros, una carrera que ha sido llena de bendiciones y muchas aventuras personales a lo largo de 20 países, agradezco a Dios, por darme esta vida y este esfuerzo es parte de esas vivencias.

También agradezco a mi Director de Tesis; Rodrigo, por tener muy claro sus objetivos y ayudarme a cumplir los míos.

Gracias.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANTECEDENTES GENERALES	- 6 -
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	- 6 -
1.1.1 Dimensión temática	- 6 -
1.1.2 Dimensión espacial	- 6 -
1.1.3 Dimensión temporal.....	- 6 -
1.2 Título	- 6 -
1.3 Justificación	- 7 -
1.3.1 Relevancia social.	- 7 -
1.3.2 Relevancia académica	- 7 -
1.3.3 Relevancia personal	- 7 -
1.4 Problema	- 8 -
1.4.1 Planteamiento del problema.....	- 8 -
1.4.2 Formulación del problema	- 8 -
1.4.3 Sistematización del problema	- 9 -
1.5 Objetivos	- 9 -
1.5.1 General.....	- 9 -
1.5.2 Específicos	- 9 -
1.6 Metodología de investigación.....	- 10 -
1.6.1 Marco metodológico	- 10 -
1.6.2 Técnicas y herramientas.....	- 10 -
1.7 Fuentes	- 10 -
2 VISIÓN GLOBAL DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR Y SU PROBLEMÁTICA.	- 11 -
2.1 Conceptos básicos.....	- 11 -
2.1.1 Emprendedor- Emprendimiento.....	- 11 -
2.1.2 Tipos de emprendedores	- 11 -
2.2 Desarrollo Empresarial.....	- 12 -
2.3 Importancia del emprendimiento	- 13 -
2.4 Características generales del emprendedor ecuatoriano.	- 14 -

2.5	Motivación para emprender.....	- 15 -
2.6	Educación formal del emprendedor ecuatoriano.	- 17 -
2.7	Aspectos demográficos y de género.....	- 18 -
2.8	Problemas del emprendimiento.....	- 18 -
2.9	Tasas de éxito en nuevos negocios.	- 19 -
2.10	Razones para el cierre de nuevos negocios.	- 20 -
2.11	Estructura de los nuevos negocios y negocios establecidos	- 21 -
2.12	Iniciativas Públicas y Privadas para ayudar al emprendedor.....	- 22 -
2.12.1	CONQUITO	- 22 -
2.12.2	MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad).....	- 24 -
2.12.3	Centro de Gestión Empresarial.	- 25 -
2.12.4	Corporación Financiera Nacional (CFN).....	- 26 -
2.12.5	Otras iniciativas públicas recomendables	- 26 -
2.12.6	Caei.....	- 27 -
2.13	Posible Estructura Legal de nuevos negocios.....	- 28 -
2.13.1	Persona Natural.....	- 28 -
2.13.2	Persona Jurídica o Compañía.....	- 29 -
3	LA PLANIFICACIÓN PARA LA CALIDAD CENTRADA EN EL EMPRENDIMIENTO.	- 30 -
3.1	Diferencias entre la Administración Tradicional y la Calidad Total.....	- 30 -
3.1.1	Estructuras Organizacionales.	- 30 -
3.1.2	Que se entiende por calidad.	- 30 -
3.1.3	Incentivos y premios	- 31 -
3.1.4	Relación con Proveedores.	- 31 -
3.1.5	Como se ven los clientes.....	- 31 -
3.1.6	Función Gerencial	- 32 -
3.2	Conceptos básicos de calidad total.....	- 32 -
3.2.1	Criterio Basado en el Juicio.	- 32 -
3.2.2	Criterio Basado en el Producto.	- 32 -
3.2.3	Criterio Basado en el Valor.....	- 32 -
3.2.4	La definición más sencilla de calidad.	- 33 -
3.3	Pilares de la calidad total.....	- 35 -
3.3.1	Enfoque al cliente.	- 35 -
3.3.2	Evaluación de un mercado.	- 38 -
3.3.3	Enfoque basado en procesos.	- 40 -
3.3.4	Trabajo en Equipo.....	- 41 -
3.3.5	Mejora continua.	- 42 -
4	FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 46 -

4.1	Modelo Básico de Planeación Estratégica para nuevos negocios.	- 47 -
4.1.1	Establecimiento de la misión en nuevos negocios.	- 48 -
4.1.2	Establecimiento de la Visión.	- 48 -
4.1.3	Principios Guías o Valores empresariales.	- 49 -
4.1.4	Evaluación de la Brecha Empresarial.	- 49 -
4.1.5	Las metas.	- 50 -
4.1.6	Las estrategias.	- 51 -
4.1.7	Definición de Objetivos.	- 51 -
5	APLICACIÓN DEL QFD,(CASA DE LA CALIDAD) PARA DISEÑAR NUEVOS PRODUCTOS.	- 53 -
5.1	Descripción del QFD (Despliegue de la función de calidad) y su aplicación.	- 53 -
5.2	Ejemplo de aplicación práctica del QFD o Casa de la Calidad	- 54 -
5.2.1	La voz del cliente.	- 54 -
5.2.2	Traducción de la voz del cliente a aspectos técnicos y operativos.	- 55 -
5.2.3	Evaluar nuestro producto con el de la competencia.	- 56 -
5.2.4	Definimos las relaciones entre los Qués y los Cómo.	- 57 -
5.2.5	Calificación de la factibilidad de la realización de los ¿Cómo?	- 57 -
5.2.6	Determinación del techo de la Casa de la Calidad y resultados finales.	- 57 -
6	GESTIÓN DE PROCESOS PARA NUEVOS NEGOCIOS	- 59 -
6.1	La Cadena de Valor.	- 59 -
6.1.1	Actividades primarias o de línea.	- 60 -
6.1.2	Actividades de apoyo o de soporte.	- 61 -
6.2	Gestión de Procesos	- 62 -
6.3	Mapeo de procesos	- 63 -
6.3.1	Descripción de las actividades del proceso.	- 64 -
6.3.2	Ficha de proceso.	- 67 -
7	CASO “ALIMENTACIÓN Y SALUD”	- 69 -
7.1	Presentación de la Emprendedora.	- 69 -
7.2	Generando una idea	- 69 -
7.3	Criterios para la selección de la alternativa de idea.	- 70 -
7.4	Breve análisis del mercado.	- 70 -
7.5	Plan de negocios.	- 74 -
7.5.1	¿Cuál es el nombre del negocio?	- 74 -
7.5.2	¿Describe la idea principal del negocio?	- 74 -
7.5.3	¿Cuáles son los objetivos?	- 74 -
7.5.4	¿Dónde se ubicará el negocio?	- 75 -
7.5.5	¿Cuál es su plan de recursos humanos?	- 75 -
7.5.6	Mercado.	- 75 -

7.5.7	Producto	- 75 -
7.6	Producción	- 76 -
7.7	Capital de Operación	- 78 -
7.8	Estructura Societaria del Negocio y Permisos a Obtener	- 78 -
7.9	Definición del precio de venta:	- 79 -
7.10	Ingresos Mensuales	- 80 -
7.11	Flujo de Caja:	- 80 -
7.12	Planificación Estratégica.	- 81 -
7.12.1	Misión.....	- 81 -
7.12.2	Visión	- 81 -
7.12.3	Valores.....	- 82 -
7.12.4	Análisis del Entorno.	- 82 -
7.12.5	Análisis FODA	- 83 -
7.12.6	Establecimiento de Metas	- 84 -
7.12.7	Estrategia	- 84 -
7.12.8	Objetivos.....	- 84 -
7.13	APLICACIÓN DEL QFD , CASA DE LA CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE UNA RECETA DE JUGO TERAPIA	- 85 -
7.13.1	Desarrollo de Qués y Cómoos	- 85 -
7.13.2	Conclusiones de la aplicación de del QFD, Casa de la Calidad.....	- 87 -
7.14	Cadena de Valor	- 88 -
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 89 -
8.1	Conclusiones	- 89 -
8.2	Recomendaciones.	- 91 -
9	BIBLIOGRAFÍA	- 94 -

RESUMEN EJECUTIVO

Un emprendimiento normalmente surge por consideraciones de necesidad, al querer mejorar la situación económica de la persona o familia aprovechando una oportunidad o solo por dar respuesta a las inquietudes del espíritu emprendedor que algunas personas poseen o desarrollan.

El emprendimiento se basa en la premisa de aprovechar una oportunidad por necesidades insatisfechas en el mercado o no satisfechas correctamente. Ecuador, es un país de emprendedores, teniendo una tasa de emprendimiento del 36%, de las más altas de América Latina, pero también posee la tasa más alta de cierre de negocios globales 6,26%, siendo las principales causas de cierre de nuevos negocios, la poca rentabilidad del negocio, problemas de gestión y problemas financieros que llega a más del 50% en el primer año.

Para aumentar las probabilidades de éxito, un emprendedor debe madurar una idea y ver si la misma es viable en el tiempo y le puede generar los recursos que espera, tomando en cuenta el costo de oportunidad, entidades como la Agencia Metropolitana de Desarrollo CONQUITO, el Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de la pequeña Industria y la Prefectura de Pichincha, al igual que otros organismos privados como la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (**caei**), pueden darle la ayuda técnica que necesita e inclusive un posible mercado, además de estar preparado y poder buscar financiamiento en entidades como la Corporación Financiera Nacional (CFN), y la Banca Privada.

La calidad total se evidencia desde la misma concepción de una idea y el desarrollo de nuevos productos, por lo que los pilares en las que se cimienta; Enfoque del Cliente, Trabajo en Equipo y Mejora Continua deben ser parte de la filosofía de personas de calidad. El desarrollo de nuevos productos aplicando el QFD, despliegue de la Función de Calidad conocida como la Casa de la Calidad, puede significar una reducción de tiempo y costos al escuchar la voz de cliente y cuáles son los aspectos relevantes que le interesan traduciéndola a aspectos técnicos que generar un producto competitivo.

Tener claro cuál es el objetivo de un negocio, y a donde quiero llegar es el primer paso, para luego ir desarrollando en base a ese norte los objetivos y estrategias y determinar los presupuestos operativos, no importa si un negocio solo será desarrollado por una o dos personas, se deben definir objetivos tanto a nivel de ventas, rentabilidades mínimas que se pretende alcanzar y determinar la manera en que mediremos esos objetivos, para ello utilizamos a la planificación estratégica como metodología ampliamente probada.

INTRODUCCIÓN

El estudio más serio sobre emprendimiento realizado a nivel de 69 países incluido el Ecuador se lo recoge en el GEM,2013 (General Entrepreneurship Monitor). En nuestro país el estudio es elaborado por el ESPAE (Escuela de Graduados de la Politécnica del Litoral), donde se hace un diagnostico descriptivo del tema, tanto a nivel urbano como rural, demográfico, y social, siendo algunos de los planteamientos básicos, los siguientes:

- El Ecuador, actualmente tiene una de las tasas de emprendimiento más altas de América Latina llegando al 36%, siendo la más alta de la región seguida por Chile y Colombia que oscila en el 24%.
- Los sectores en los cuales se generan los nuevos negocios, tanto unipersonales como colectivos se centran en Servicios Personales, 27%, Comercialización de Alimentos y Bebidas al por menor 35%, sin dar un valor agregado significativo, quedándose mayoritariamente en la etapa de extracción.
- El nivel de educación de los emprendedores a nivel general el bajo, con un 37% de personas que tienen primaria completa, y 28% con estudios secundarios, lo cual demuestra que la gran parte de problemas de fracaso podrían provenir de esta causa.
- Como motivos principales para emprender se señalan; *la necesidad, el aprovechar oportunidades de mejora y una tercera mixta*, siendo la necesidad lamentablemente la que alcanza el mayor porcentaje de éxito, (sobrevivir más de 3.5 años), considerándose como un negocio establecido, los cuales normalmente se mantienen como unipersonales, generando autoempleo básicamente, lo cual mejora los índices de desempleo, pero no genera desarrollo de la economía en su conjunto.

Lo lamentable es que la actividad emprendedora no se consolida en empresas estables, que se constituyan en verdaderos motores del crecimiento económico.

Dentro de las razones para el cierre de negocio tempranamente, antes de cumplir 1 año, se vislumbran claramente tres razones:

- El negocio no fue rentable
- Problemas financieros por falta de capital
- Problemas de gestión del negocio; desatención del propietario por falta de tiempo, problemas en la obtención de licencias, registros y permisos, entre otros. Este punto es virtualmente crítico ya que según el reporte de Haciendo Negocios del Banco Mundial, Ecuador se encuentra en el puesto 165 de 189 economías, que mide las facilidades que brinda el país para empezar nuevas empresas, sin importar el tamaño. (Group, 2014), siendo Chile, Colombia y Perú las mejores ubicadas de Latinoamérica en los puestos 35, 43 y 48 respectivamente.

Cabe destacar que la tasa de cierre global de negocios en general es la segunda más alta de Latinoamérica con tendencia a la alza 6,2% (GEM, 2013). Con esta problemática vemos la necesidad de ayudar al emprendedor y brindarle una guía lo más practica posible para emprender con mejores posibilidades de éxito, en un lenguaje claro y simple, sin menospreciar lo académico.

A la par de este análisis, actualmente el Gobierno ha establecido ciertas pautas para mejorar la situación del nuevo emprendedor, a través de iniciativas como la Banca del Migrante de la Secretaria Nacional del Migrante, que “pone a disposición de las personas migrantes y su familia en el Ecuador créditos orientados a financiar actividades productivas de comercio y servicios”.(SENAMI, 2014.)

A partir de Septiembre de 2014 el Ministerio de Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad está desarrollando un plan piloto para constituir electrónicamente compañías en 6 horas, interconectando el Concejo de la Judicatura, SRI y Registro Mercantil, para dar un empuje a la formalización de los negocios en el país.

A nivel local la Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO entidad perteneciente al Municipio de Quito, ha desarrollado el programa “Quito emprende que “brinda asistencia técnica, empresarial especializada, para la puesta en marcha de nuevos negocios” (CONQUITO, 2014). Adicionalmente, la Municipalidad ha simplificado los trámites para la obtención de permisos y patentes.

La actual Agencia de Control Sanitario anteriormente llamado Instituto Izquieta Pérez, ha reformulado la obtención de registros sanitarios, disminuyendo los tiempos, metodología y costos.

Dentro de las iniciativas privadas, la Cámara de Comercio y Pequeña Industria mantiene incubadoras de empresas dentro de sus mismas instalaciones para ayudar a los proyectos nuevos.

Dentro de las políticas públicas, la red de micro finanzas y apoyo a proyectos comunitarios nuevos y emprendimientos con créditos 5/5 (5 años plazo, al 5% de interés).

La Corporación Financiera Nacional (CFN), impulsa proyectos de mediana envergadura, pero el desarrollar un proyecto aceptable, dentro de la metodología exigida desalienta a la mayor parte de emprendedores, quienes optan por fuentes de financiamiento alternativas que luego les lleva a problemas financieros.

Con todo este panorama de ayuda gubernamental, la gran pregunta sería

¿Por qué más de la mitad de los negocios nuevos no superan su período de gestación de 12 meses?

La respuesta estaría en la pobre planificación en el arranque de los nuevos negocios, carencia de constancia en el propósito, énfasis en utilidades a corto plazo estas dos últimas consideradas por Demming como “*enfermedades fatales que se opone a la búsqueda de la calidad*” (Evans,2000), sumado además el bajo nivel educacional de la mayor parte de emprendedores.

Dentro de búsqueda de la calidad de cualquier negocio establecido o nuevo, “la satisfacción a los clientes, es quizás la meta competitiva más importante en cualquier negocio, afín de lograr la satisfacción del cliente, una organización identifica necesidades, diseña los sistemas de producción y de servicio para cumplir con estas necesidades y mide los resultados como base para la mejora” (Evans, 2008).

En un nuevo negocio, para que tenga mejores posibilidades de éxito el saber donde están nuestros posibles clientes, saber sus necesidades y expectativas, y sin importar el tamaño de la nueva organización, debe der en primer paso para emprender en una planificación para la calidad.

El desarrollo de un producto que satisfaga y exceda las expectativas del cliente es fundamental para ofrecer una oferta competitiva, para ello el Despliegue de la Función de Calidad QFD o Casa de la Calidad, se convertiría en una herramienta muy útil para emprendedor, al traducir la voz del cliente a aspectos operativos.

Una vez que tenemos claro quiénes serán nuestros posibles clientes y sus expectativas y contamos con una oferta competitiva, se tiene que “Incorporar la calidad en los procesos de trabajo, aprovechando conocimientos y experiencia” (Evans,2008), en este punto es importante destacar que un nuevo negocio debe tener claro cuál es el “corazón del negocio”, para que estamos, y como lo vamos a llevar a cabo aprovechando los recursos que disponemos tanto humanos tecnológicos, económicos, materiales, métodos etc., con un enfoque de productividad (hacer más con menos), el desarrollo de la cadena de valor que “representa todos los procesos que una empresa realiza al hacer negocio” (Porter, 2006) juega un papel fundamental, entendiendo cuales son los procesos principales y cuales son de apoyo.

Según Porter, los procesos de apoyo englobarían; la infraestructura de la empresa (planificación, manejo financiero, relaciones con los socios), Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo y Tecnología, Abastecimientos (maquinaria, publicidad, servicios diversos)

Las actividades principales o procesos principales incluirían: Logística de Entrada, Operaciones, Marketing, Venta y Post venta.

Ciertamente la pregunta de un emprendedor sería *¿si apenas inicio mi negocio, para que necesito saber y estructurar todos estos proceso y cuanto me va a costar?*

Siendo conceptos generales, todos los procesos o la mayoría, podrían ser desarrollados por una sola persona, o dos o tres personas, lo importante es que se definan a un nivel macro o de bloques o lo que llamamos Cadena de Valor, y sobre todo se establezca un nivel de generalización o estandarización que permita saber previamente cual será el producto de cada uno de ellos, y allí pasamos al tercer punto relacionado a la evaluación.

Cuando iniciamos un nuevo negocio, los procesos incipientes que establezcamos con el fin satisfacer y exceder las expectativas del cliente, deben ser evaluados y corregidos, la evaluación debe ser medible y las correcciones a las actividades o los procesos valoradas en función del costo beneficio, sabiendo que la mala calidad a la larga costará más. “ El rasgo más característico de este de Método sistemático de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar” (Raratiegui, 1999).

Contar con una metodología para desarrollar productos de calidad completamente competitivos aplicando el QFD, ahorraría tiempo y esfuerzo y puede convertirse en una ventaja real frente a nuestra competencia.

Con este panorama, vemos que la Planificación Estratégica con enfoque en la calidad total, va más allá de establecer como tradicionalmente lo hacía, una misión, visión, objetivos estratégicos y metas, únicamente desde el punto del inversionista o dueño, sino que toma como marco de referencia los tres pilares de la calidad total; Enfoque en el cliente, Desarrollo de Procesos y Mejoramiento Continuo, y que a la vez son la base de la norma ISO 9001-2008.

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Dimensión temática

El campo a investigar se centra dentro de los temas de Planeamiento Estratégico, Finanzas, Marketing y Gestión de Calidad.

1.1.2 Dimensión espacial

El ámbito en el cual se realizará la investigación es el Cantón Quito y sus alrededores.

1.1.3 Dimensión temporal

La investigación abarcará un período de tres meses, y los hallazgos de la propuesta se estima de al menos 5 años.

1.2 Título

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA APLICACIÓN DEL QFD (CASA DE LA CALIDAD) PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

La propuesta se basa en el desarrollo de una guía que oriente al Emprendedor en su aventura de generar un nuevo negocio, basada en los principios centrales de la calidad total:

- un enfoque al cliente
- La participación y trabajo en equipo con un enfoque en procesos y
- La Mejora y aprendizaje continuo (Evans 2004),

Tomar en cuenta los aspectos legales, financieros, comerciales, barreras de entrada y gestión y el aprovechamiento de las iniciativas gubernamentales.

Demostrar que el QFD, (Quality Function Development) o Casa de la Calidad, es una metodología aplicable en forma sencilla para el desarrollo de nuevos productos.

1.3 Justificación

1.3.1 Relevancia social.

Según datos del General Entrepreneurship Monitor (GEM) en Ecuador, el índice de emprendiendo temprano (TEA), paso del 17% en el año 2004 al 36% en el año 2013, es decir que uno de cada tres ecuatorianos emprende un nuevo negocio(GEM,2013) .

Sin embargo se señala que las nuevas empresas, organizadas a nivel individual o como compañía no alcanzan a sobrepasar el primer año de vida en un 25% y al tercer año el índice sobrepasa el 74%, siendo los problemas de planeación, financieros, rentabilidad y de gestión las razones mencionadas como causas de los emprendimientos fallidos. (Diaz, 2013)

Con este panorama desde mi aporte personal a la sociedad, quiero establecer un documento formal que sirva de referencia para el emprendedor, los organismos nacionales, regionales y locales involucrados en impulsar nuevas ideas con un enfoque de calidad total.

1.3.2 Relevancia académica

El presente estudio, permitirá profundizar en el estudio de temas de Planeamiento Estratégico. Desarrollo de Procesos, Gestión de Calidad, Finanzas y Márketing, materias fundamentales dentro de la formación como Magister en Calidad y Productividad.

1.3.3 Relevancia personal

Me interesa desarrollar este tema por cuanto he sido una emprendedora fallida y posteriormente exitosa, estoy al momento de realizar este estudio tratando de estructurar con una posible socia, un nuevo negocio de Entrenamiento en nutrición, elaboración y venta de comidas y bebidas saludables y curativas que responde a la necesidad de luchar contra la pandemia de la Obesidad, Diabetes y males comunes como el Colesterol, Anemia, Presión Alta entre otros que generan pérdida en la calidad de vida de las personas y gastos elevados en tratamientos médicos.

1.4 Problema

1.4.1 Planteamiento del problema

¿Puede la planificación estratégica aplicarse en el emprendimiento.?

¿Ayudaría el uso del QFD, Despliegue de la Función de Calidad en el desarrollo de nuevos productos en el Ecuador?

Las ideas parece que están en cualquier parte, sin embargo esas ideas sin acción no llegan a ningún lado, hay que organizarlas focalizarlas y sistematizarlas para hacerlas viables.

El emprendimiento para tener mejores posibilidades de éxito “debe levantarse sobre solidas prácticas administrativas que se centren en el cliente” (Evans, 2008).

1.4.2 Formulación del problema

- ¿Cuál es la situación general del emprendimiento en Ecuador?
- ¿Qué es lo que motiva a emprender?
- ¿Cuáles son los organismos gubernamentales, que pueden ayudarme a desarrollar mi idea de emprendimiento o nuevo negocio?
- ¿Cuáles son los pasos legales que debo seguir para llevar adelante mi idea de emprendimiento o nuevo negocio?
- ¿En qué campo voy a desarrollarme?
- ¿Qué tipo de organización social debe tener mi negocio?
- ¿Quiénes pienso que van a ser mis clientes?
- ¿Cuento con los recursos económicos necesarios?
- ¿Cómo consigo los recursos económicos que necesito?
- ¿Qué metodología debo usar para desarrollar mis productos?
- ¿Cuáles son los procesos mínimos para el funcionamiento de mi negocio?

- ¿Cómo puedo aplicar los principios centrales de la calidad total a un emprendimiento?

1.4.3 Sistematización del problema

Sin duda se ha escrito mucho acerca del emprendimiento, sobre todo desde un punto de vista descriptivo, relacionando a temas demográficos, de género, instrucción etc., a la par de ello, los gobiernos locales y seccionales han generado una serie de iniciativas para ayudar a los emprendedores, sin embargo las cifras de cierre temprano (antes de cumplir el año), de los nuevos negocios es alta y a los 3,5 años en que se considera un negocio en marcha superan el 50% de los emprendimientos serán abandonados, determinándose que los problemas básicos para el cierre fueron; problemas de gestión, rentabilidad del negocio y financiamiento, por lo que proponemos un ejemplo y guía de Planificación Estratégica para ayudar al emprendedor a tomar en cuenta elementos relacionados a la calidad, y hacer que su proyecto tenga mejores probabilidades de éxito.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Desarrollar una guía para el emprendimiento cimentada en la planificación estratégica como parte de la calidad total y presentar al QFD como herramienta práctica para el desarrollo de nuevos productos.

1.5.2 Específicos

- Dar una visión global de la situación de Emprendimiento en Ecuador y los problemas que enfrenta.
- Presentar las bondades de la planificación estratégica que pueden aplicarse en el emprendimiento y la aplicación del QFD.
- Definir la cadena de valor y los procesos mínimos generales basados en la calidad total, aplicables al emprendimiento.

- Presentar una modelo de planificación estratégica para el emprendimiento a través de un caso práctico.
-

1.6 Metodología de investigación

1.6.1 Marco metodológico

El estudio a realizarse corresponde a una investigación descriptiva, empírica y documental por cuanto la descripción de la situación del emprendimiento en Ecuador, nos dará las bases para establecer una modelo de planificación estratégica basada en la calidad total, tomando como los principios teóricos y aplicados en entornos globales.

Es empírica, por cuanto establece la aplicación en un emprendimiento naciente.

1.6.2 Técnicas y herramientas

Dentro de las técnicas de investigación se utilizará el método inductivo, que permite analizar la problemática individual para poder llegar a generalizaciones, ya que el estudio documental y la posterior aplicación será dentro de un proyecto de emprendimiento específico.

1.7 Fuentes

La fuente primaria a usarse será la entrevista, tanto a funcionarios de los organismos, gubernamentales, nacionales y regionales, así como gerentes de las incubadoras de empresas y responsables del desarrollo para el emprendimiento, así como a referentes de la sociedad civil y personas que han llevado a cabo emprendimientos exitosos y fallidos, al igual que las personas en las cuales probaremos la guía a proponerse.

Como fuentes secundarias, nos sustentaremos en los estudios sobre emprendimiento del GEM, libros y revistas sobre el tema, al igual que textos relacionados con la calidad total, la norma ISO 9001-2008 entre otros, realizando un estudio crítico de los datos.

Presentaremos además un plan de negocio para revisar la viabilidad de una idea.

2 VISIÓN GLOBAL DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR Y SU PROBLEMÁTICA.

2.1 Conceptos básicos.

2.1.1 Emprendedor- Emprendimiento

El emprendimiento se entendería como la actividad de llevar adelante una obra o negocio, con esfuerzo y haciendo frente a dificultades, con la resolución de llegar a un punto determinado, teniendo como actor principal al emprendedor, quien es una persona o colectivo, capaz de identificar ideas y ver oportunidades (productos o servicios), que puede ofrecerse al mercado o a la sociedad generando valor para sí mismo y la comunidad. (Lengua, 2011)

2.1.2 Tipos de emprendedores

Básicamente para este estudio hemos identificado dos tipos de emprendedores:

- Los individuales y
- los sociales o comunitarios.

Los individuales se explican por sí mismo y corresponde a una persona que quiere emprender algo, mientras que los sociales o comunitarios corresponden a grupos o asociaciones cuya finalidad es generar una mejor calidad de vida para sus miembros a través de emprendimientos colectivos que involucran a más de una persona y que normalmente corresponden a comunas campesinas, asociaciones, grupos marginados o actores económicos que individualmente no podrían sacar adelante su idea.

Dos ejemplos de este tipo son:

El Café Kallari, ubicado en el sector de la Mariscal en Quito, que comercializa productos de cacao orgánico, bajo la marca de Sacha, perteneciente a las familias indígenas del Napo de la comunidad Kichwa.¹

Kawsay, Andean Superfood, un emprendimiento comunitario de productos andinos, quinua, amaranto y otros cereales, tostados y en barras energéticas pertenecientes a una

¹ Entrevistas realizadas durante la Feria MyPime 2014

comuna de Otavalo, comercializados a través de ferias de alimentos y de tiendas de productos naturales.

2.2 Desarrollo Empresarial

Los concepto jurídicos del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas se recogen en el libro tercero del Código de la Producción (R.O. Suplemento 351, 2010)

“Art. 53. Definición y clasificación de las MIPYMES, La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica, que como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados en cada categoría”

Un emprendimiento normalmente empezará siendo una micro o pequeña empresa, por tanto es importante tener claro estos conceptos.

- Se considera Microempresas aquellas cuyas ventas anuales no sobrepasen los 100.000 dólares y tenga entre uno y 10 empleados.
- Pequeña empresa es aquella cuyas ventas anuales estén en el rango de 100.001 a 1.000.000 y tenga hasta 49 empleados.
- Y Mediana empresa aquella que tenga entre 1.000.001 y 10.000.000 y tenga entre 50 y 250 empleados. (R.O. 351, 2010)

Todo lo demás se cataloga como gran empresa.

Esta clasificación adoptada por el Ecuador, va en sintonía con la manejada a nivel de la comunidad europea, especialmente España, donde cualquier empresa de menos de 250 trabajadores se considera pequeña o mediana, siendo el componente económico el primer elemento para la clasificación.

2.3 Importancia del emprendimiento

A nivel mundial. El porcentaje de empresas denominadas pequeñas y medianas oscila en el 90%, y en España son el 99% , de las que el 51% son unipersonales, sin embargo son las que generan el 75% del empleo global (Collin,B.2012)

El estadounidense, David Birch, en la década de 1980, elaboró un estudio en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) demostrando que dos tercios del incremento del empleo en los Estados Unidos se debían a empresas con menos de 20 trabajadores. Esta reveladora estadística, se valida también en la mayoría de países desarrollados y en vías de desarrollo y fue interpretada como una señal para que los gobiernos y otras organizaciones incrementen sus esfuerzos para estimular y promover el espíritu empresarial.”(Collin,B.2012)

Otro dato interesante es por ejemplo el del Reino Unido donde el número de negocios pequeños, se ha doblado de 1,9 millones en 1980 a casi cuatro millones en 2000. A pesar de estos incrementos las tasas de fracasos son preocupantes. Existiendo un consenso en que las causas para el cierre temprano de los nuevos negocios, se resumía en la falta de experiencia de quienes dirigen esos negocios y la escasez de capital de trabajo, a parte de los efectos de las crisis macroeconómicas.

En Latinoamérica es el autoempleo o actividades emprendedoras de poco crecimiento lo que prima, las personas emprenden debido a que las alternativas de trabajo son limitadas o inexistentes, al no poder conseguir empleo optan por trabajar por cuenta propia, son capaces de velar por si mismas y por sus familias. (GEM, 2013)

A nivel de Latinoamérica y el Caribe, la tasa de actividad emprendedora de la región para el período 2004 a 2008 se ubicó en el 17% es decir que uno de cada 6 personas ha emprendido en alguna actividad productiva, en el Ecuador en el 2013, esa tasa llego al 36%, siendo una de las más altas de Latinoamérica (GEM,2013), después de Colombia y Chile.

En el Ecuador, las empresas en promedio tienen 5 empleados y en Latinoamérica en general oscila entre 3 y 15 empleados, inclusive entre diferentes países los niveles demográficos y de desarrollo comparativo hacen que los promedios bajen o suban, así en México por ejemplo el 85% de las empresas tienen entre 1 y 4 empleados, en Perú

llega a un 89% mientras que en Estados Unidos las firmas entre 1 y 4 empleados es de 42%. (RED, 2013)

A nivel de toda la región, empresas medianas y grandes de más de 100 empleados no llegan a representar el 1% del total de empresas, y en Ecuador esta realidad es igual, por lo que el emprendimiento efectivo, empresas que sobrepasen la barrera de la unipersonalidad, y genere fuentes de trabajo para más de 5 personas ((CONQUITO, 2014) es una política de estado como se la establece en el Código de la Producción y la misma Constitución.

En breves líneas, el desarrollo de nuevas empresas que trasciendan el autoempleo a nivel mundial genera un crecimiento económico para los países y mejora el bienestar de las familias, es por ello que los gobiernos y entidades sin fines de lucro, elaboran planes para que este grupo de personas denominadas emprendedores, incuben ideas novedosas o suplan necesidades de un mercado, tengan éxito en sus proyectos mejorando a la sociedad en su conjunto.

2.4 Características generales del emprendedor ecuatoriano.

Si pudiéramos definir quién es un emprendedor en el Ecuador, señalaríamos que en su gran mayoría se trata de una persona, entre 30 y 40 años, con un nivel secundario de educación con pocas probabilidades de conseguir un empleo bien remunerado que supla sus necesidades y las de su familia, que tuvo que emprender por necesidad y en otros casos aprovechar oportunidades de mejora y cuyo ingreso supera en algo el salario mínimo vital, que estableció su negocio con sus propios recursos o prestados de su familia, con muchas ganas de crecer pero no sabe cómo.

Por otro lado existe una minoría muy bien educada, que si bien no representa más allá del 14% es el que tiene más probabilidades de generar un emprendimiento exitoso, por cuanto tiene la inquietud de buscar prepararse y planificar aunque sea de forma incipiente. (GEM. 2013). Cabe señalar en este punto el enfoque de algunas universidades privadas como por ejemplo la UDLA, Universidad del Pacífico y UTE, en Quito, incluyen en sus programas de educación empresarial, el desarrollo de emprendimientos, enfocan y animan a sus estudiantes a tomar este camino.

Un ejemplo palpable del enfoque universitario al emprendimiento son los programas de la UDLA, denominados Juego de Empresas, que se repite cada semestre, desde hace 10 años que consiste en la creación de ideas de negocio y empresas, y la Simulación de Emprendimiento Internacional, dentro de la carrera de Negocios Internacionales, donde los estudiantes de quinto nivel participan en una simulación de diseño y venta de ideas de negocio con enfoque global. (UDLA, 2014)

Si bien no existen datos específicos en Ecuador, este fenómeno puede explicarse debido a la falta de oportunidades laborales para jóvenes graduados, un estudio realizado en México señala que por cada cuatro graduados universitarios existe 1 puesto de trabajo (Revista Entrepreneur, Agosto 2014).

En el Ecuador, existe un plan manejado desde el Gobierno para el empleo joven, sin embargo el crecimiento de puestos de trabajo no va acorde con la oferta de mano de obra universitaria.

2.5 Motivación para emprender.

Más allá de los estudios técnicos que determinan que existen tres razones para emprender; necesidad 36,7%, aprovechamiento de una oportunidad de mejora 33,2% y un tercera mixta 30,2%, (GEM,2013), de la encuesta hecha por la autora entre 20 emprendedores presentes en la primera feria MYPIME 2014, patrocinada por el Ministerio de Productividad en el mes de Octubre detectamos los siguientes resultados:

Tabla 1.

Razones para emprender en el Ecuador

¿Por qué emprende?	%
Ser su propio jefe	20%
Mantener un horario flexible	10%
Ganar más dinero que de empleado	15%
Dejarle un legado a mis hijos	18%
Tener algo en que ganarme la vida	30%
Otros aspectos diversos	7%

Fuente: GEM, 2013

Si bien el aspecto de la necesidad se ubica en primer lugar, empieza a visualizarse el espíritu real del emprendimiento.

Un aspecto fundamental a la hora de emprender es el hogar del cual proviene la persona, normalmente si los hijos han tenido uno de los padres con negocio establecido, tienden a ser emprendedores naturales, “las palabras convencen, pero los ejemplos son irrefutables”.(Samso,2014)

Ahora, si bien las razones para emprender son las señaladas, existe una opinión generalizada de cuáles son las características básicas de emprendedores exitosos, resumiéndose en :

1. **Mucha Fe y Automotivación.** Usted debe tener completa fe en su idea de negocio, es la única manera que pueda convencer a todos los incrédulos que va a encontrar en el camino, pero la fe ciega no basta, esa confianza tiene que estar respaldada en una sólida estrategia de negocio.
2. **Perseverancia y trabajo duro.** En una organización grande existen muchas funciones hechas por diferentes personas, pero cuando un negocio empieza, pueda tener horarios de muchas horas diarias, no hay mucho dinero suficiente para pagar empleados, y tampoco es recomendable gastarse todo al inicio, así que toca poner entusiasmo y perseverancia, hacer la tarea por difícil o tediosa que sea.
3. **Manejar la incertidumbre.** El correr riesgos no es para todos, nos acostumbramos a estar casados con la persona inadecuada por el temor a abandonarla, nos acostumbramos a pasar las horas viendo el reloj y no nos animamos a buscar algo mejor por el miedo a lo desconocido como dice el dicho popular “ *mejor malo conocido que bueno por conocer*”. Esto no significa entrar en un juego de azar, sino calcular cuidadosamente las posibilidades y decidir que riesgos correr y cuales no
4. **Tener buena salud.** Cuando se inicia un negocio, el corazón del negocio es el dueño del mismo y no puede darse el lujo de faltar cualquier día o tomarse semanas enteras.

5. **Disciplina.** Si usted abre un negocio, y cumplir con lo planificado, no puede abrir un día a las 7 am y el otro a las 8 .m. por ejemplo.
6. **Orientado a obtener resultados.** La gente que prevalece en el tiempo es aquella que se fija metas y disfruta tratando de lograrlas.
7. **Mira el beneficio a largo plazo.** El emprendedor que hace crecer su negocio, lo capitaliza y lo hace crecer y sabe que el beneficio lo vera más adelante,” es muy común confundir que el dinero que entra es igual al beneficio del a empresa”(Collins,2012).
8. En este punto podemos compartir a vivencia de un emprendedor que luego de 20 años es una empresa próspera de la industria gráfica.

Yo empecé como distribuidor de tintas de un importador, visitaba a los posibles clientes de un rutero que me hice, estaba casado y no teníamos para pagar una nana, así que llevaba a mi pequeño hijo conmigo, mi esposa estaba en la pequeña bodega oficina y almacén, facturaba e iba a ver los materiales del proveedor, así que yo, luego de tomar los pedidos, regresaba al almacén y preparaba los pedidos para llevarlos al otro día, así fue durante 4 años, trabajaba de 7 a.m. a 10 p.m., luego tuve un golpe de suerte, pero más creo que era que me veían las ganas que le ponía, y conseguí una representación internacional por referencia de uno de mis clientes, después las cosas mejoraron y aquí estamos. (Rivas, 2011)

2.6 Educación formal del emprendedor ecuatoriano.

En el año 2013, la encuesta sobre emprendimiento, señala que los niveles de educación de los emprendedores se distribuyen así:

Tabla 2.

Estadística de escolaridad del emprendedor ecuatoriano

Nivel educativo	Porcentaje
Ninguna	10%
Primaria	37%
Secundaria	28%
Tecnológico, post secundaria	10%
Universidad	14%
Posgrado	1%

Fuente: GEM.2013

No obstante de estos datos, es importante señalar el incremento en la proporción de emprendedores con educación superior más que se ha duplicado, pasando de 6% en el 2012 a 14% en el 2013.

2.7 Aspectos demográficos y de género

En cuanto a la edad de los emprendedores se observa:

Tabla 3.

Rango de edad del emprendedor ecuatoriano.

Rango de Edad	Porcentaje
18 a 24	21.1%
25 a 34	30.1%
35 a 44	23.5%
45 a 54	17.1%
55 a 64	8.1%

Fuente: GEM,2013

En cuanto a género, no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres, siendo un 53% hombres versus el 47% mujeres.

2.8 Problemas del emprendimiento.

Los principales problemas a la hora de plantearse emprender son:

1. *Miedo al fracaso.* En el Ecuador la tasa de miedo al fracaso se sitúa en el 35%, esto es que de 100 personas que manifiestan deseos de emprender, 35 manifiestan que no lo hacen por miedo a fracasar, tasa ligeramente superior al promedio de las economías basadas en la Eficiencia extractiva, (20 países), que es del 34%.

En este punto la sociedad en su conjunto juega un papel muy importante, como se mira al emprendedor que no ha alcanzado a llegar convertirse en un negocio establecido, el concepto del “qué dirán”, propio de los países con historias colonialistas, pese a ello, es bien visto que una persona quiera establecer un

negocio propio, más del 75% de la población tiene un sentido positivo y de admiración a persona que emprende (GEM, 2013).

2. *No saber dónde encontrar el capital semilla para el emprendimiento.*
3. *Percepción de un exagerado número de requisitos y cumplimientos legales y fiscales.*

2.9 Tasas de éxito en nuevos negocios.

Tanto en Estados Unidos como en Europa, se han hecho varios estudios sobre la evolución de nuevos negocios, dando resultados similares, a los cinco años solamente el 28% de todas las empresas que figuraban en el estudio sobrevivió como entidad independiente, también señala que la tasa de fracaso en los primeros años es mucho más alta que en los siguientes y hacia el quinto año la curva de fracasos empieza a declinar. (Collin, 2012).

Para un análisis más profundo, podríamos establecer que un negocio tiene tres edades o etapas, ya que una persona que pone en marcha un negocio, se enfrenta a diferentes condiciones y retos a medida que su proyecto se va desarrollando. Factores como la competencia, el reconocimiento del producto por parte del consumidor, hasta la formalización del negocio, van evolucionando, siguiendo la metodología del GEM, 2013, podemos distinguir tres etapas.

1. **Emprendedores Nacientes.** Son personas que se encuentran en el proceso de poner en marcha su negocio y que todavía no han pagado sueldos, los mismos se encuentran localizados en el área urbana en un 75%. Normalmente es el grupo más optimista que manifiestan altas expectativas de éxito, 90%, el promedio de edad es de 34 años y con una escolaridad de 12 años. La mayoría de ellos ha emprendido por aprovechar una oportunidad de mejora y por tanto aún trabajan como empleados.
2. **Emprendedores Nuevos.** Un emprendedor nuevo se caracteriza por tener un negocio que lleva menos de 42 meses de haber pagado por primera vez sueldos, el 40% se encuentra en la zona rural con 37 años en promedio y 11 de

escolaridad, son auto empleados. Han empezado a sentir lo que significa sacar adelante un negocio y su percepción de éxito es del 65,7%, Estos dos grupos forman parte de la TEA (Tasa de actividad emprendedora temprana).

3. **Propietarios de Negocios establecidos** con una permanencia de más de 3.5 años desde que pagaron sus primeros sueldos, son en su mayoría hombre con un promedio de 43 años, que reside en zonas rurales en el 49% con 10 años de escolaridad, el 94% se define como auto empleados es decir dedicados al negocio exclusivamente, además se destaca que son los que iniciaron su negocio en su mayoría por necesidad alcanzando el 53%.

Estas realidades las podríamos explicar que al ser personas con menos oportunidades, reflejados en sus años de edad y educación, y siendo su mayor motivación la necesidad no abandonan su iniciativa y tratan de enfrentar las dificultades propias del establecimiento de un nuevo negocio. Podemos señalar además que el área rural posee mejores características para emprender que la urbana.

A nivel general en Latinoamérica y el Ecuador, la Cepal, señala que un 75% de nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años, es decir en la etapa de Emprendedores Nuevos, y el 50% cierra en el primer año. (Soreano, 2005).

2.10 Razones para el cierre de nuevos negocios.

Desde el punto de vista de vista de emprendedor la principal causa de fracaso de las empresas o negocios está directamente relacionada con el tema financiero:

“El negocio no genera suficientes ingresos ni siquiera para permanecer sobreviviendo en el mercado y mucho menos ingresos necesarios que le permiten al emprendedor vivir de forma libre, independiente y con buen estilo de vida” (Diaz, 2013)

Muchos empresarios a raíz de esta situación se ven abocados a conseguir un empleo y traer dinero a sus hogares, echando al traste con el esfuerzo tiempo y dinero empleados en el emprendimiento, terminando con deudas por pagar, infraestructura ociosa o puesta al remate y sobre todo sueños rotos.

Desde un punto de vista formal. En el Ecuador las razones para el cierre según la clasificación del GEM,2013, se reparten en dos grupos; los emprendedores reincidentes, aquellos que cerraron un negocio previo, y los nuevos emprendedores se resumen en:

Tabla 4.

Causas para el cierre de nuevos negocios

Razón del Cierre	Porcentaje en Emprendedores Reincidentes	Porcentaje en Emprendedores Nuevos
Negocio no lucrativo	31%	45%
Problemas de financiamiento de la operación	27%	13%
Oportunidad de trabajo o de negocio	8%	5%
Razones personales, salud, viaje etc.	17%	20%
Salida Planificada	6%	6%
Otras		

Fuente: GEM, 2013

2.11 Estructura de los nuevos negocios y negocios establecidos

Después de 3.5 años, los emprendimientos se presentan de la siguiente manera:

Tabla5.

Estructura de negocios establecidos en porcentaje al número de trabajadores

Tipo de Negocio	%
Unipersonales	54%
De 2 a 5 personas	43%
De 6 a 9 personas	1%

Fuente: GEM, 2013

2.12 Iniciativas Públicas y Privadas para ayudar al emprendedor.

Dentro del campo público y privado existen muchas iniciativas de ayuda al emprendedor, señalándose al menos 36, que están empezando a articularse, para dar operatividad a los lineamientos del Código de la Producción y el Cambio de la Matriz Productiva impulsada desde el Gobierno Nacional (Zurita, 2014), Aquí hacemos una semblanza de las mejores iniciativas a mi juicio:

2.12.1 CONQUITO

. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la Agencia de Promoción y Desarrollo, mantiene un programa estructurado que brinda tres talleres para los emprendedores, los cuales puede accederse a un costo simbólico de 89 dólares por 75 horas de capacitación, dividido en tres módulos específicos, que es lo más estructurado y útil que existe actualmente a nivel público.

Vale la pena señalar que durante el año 2014, se han desarrollado 7 ciclos, lamentablemente el nivel de abandono y deserción llega al 90%, a Octubre 2014, aún no se cuenta con una estadística fehaciente del impacto y grupos de interés que fueron atendidos en estas rondas, esperando tener esa información a fin de año.

Cabe mencionar que en el Ecuador, las únicas entidades que están autorizadas en el ámbito público para calificar planes de negocio y que los mismos puedan tener apoyo financiero directo de la red de bancos y cooperativas son YACHAY y CONQUITO, por lo cual su ámbito de gestión ha traspasado la esfera de lo local y atiende a emprendedores de todo el país.

Normalmente CONQUITO, realiza promociones en redes sociales cuando quiere captar un potencial emprendedor preparado a nivel universitario o medio, cuando su intención es llegar a la esfera popular. utiliza canales directos en los barrios y diarios capitalinos. CONQUITO, mantiene dos departamentos para el emprendimiento, uno destinado a innovación y desarrollo tecnológico y el otro enfocado en el resto de ramas de la industria o servicios.

Centrándonos en el grupo de industria y servicios , el programa de CONQUITO se resume en:

- a) Taller I. Emprendimiento Idea. Destinado a potenciales emprendedores, que;
 - No tienen idea de negocio o la misma no es tan clara en su totalidad
 - Requiere decidir entre varias ideas
- b) Taller 2. Emprendimiento Puesta en Marcha
 - La idea del negocio es clara.
 - Los participantes tienen experiencia previa en el negocio por 6 meses.
 - Han generado sus primeras ventas.

Aquí lo destacable es determinar el mercado objetivo y hacer una prueba de evidencia de consumo, no utilizan estudios de mercado, que más bien se enfoca en negocios existentes.

- c) Taller 3. Evaluación Financiera.

Se utiliza plantillas financieras y de evaluación económica.

Cuando se ha definido que un proyecto es viable y necesita financiamiento, la unidad de emprendimiento, remite al departamento de Vinculación a Crédito y Ferias el proyecto, si el monto a financiar es menor a 10.000 dólares se remite a cooperativas de crédito, teniendo reuniones tripartitas entre el Gerente de la Cooperativa, el emprendedor y un representante de CONQUITO, quienes aprueban la viabilidad del proyecto. Cuando el monto es superior a 10.000 dólares busca financiamiento a través de CFN y Bancos privados.

El objetivo de CONQUITO es generar 35 proyectos viables al año. (Rosero, 2014)

2.12.2 MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad).

Dentro del Ámbito Público si bien se ha hablado mucho sobre el emprendimiento, apenas se están dando las bases jurídicas a través de Código de la Producción, y apenas se está creando una estructura por medio de la Dirección de Desarrollo de My Pyme y Emprendimiento dentro de MIPRO.

La principal problemática que se enfrenta esta Dirección es definir todos los requisitos que un emprendedor debe cumplir según el ámbito de acción, (Industria, Comercio, Agroindustria), sin embargo pese a ser una unidad nueva, ha realizado una feria My Pyme 2014 en el mes de Octubre, cuyo objetivo fue que la ciudadanía conozca las nuevas propuestas.

Adicionalmente abrió un programa de rondas concursables para emprendedores, donde podrán acceder a Asistencia Técnica especializada, la primer ronda se abrió del 6 al 27 de Octubre de este año, con un monto de 25000 dólares, las inscripciones se reciben a través del portal www.industrias.gob.ec

Para Noviembre 2014, se estimaba poner a disposición de los emprendedores la plataforma e-learning, una guía, lo más práctica posible para orientar en los requisitos legales por rama de actividad e introducir conceptos de evaluación de mercados, manejos financieros y de gestión de un negocio al igual que lo necesario para preparar un plan de negocio.

El analista J. Caicedo de la Dirección de Desarrollo de MYPIME, resume el problema del emprendimiento:

Normalmente la gente se acerca a esta dirección y nos dice, tengo esta idea y necesito que me ayuden con el financiamiento, pero no tiene ni siquiera un esquema de negocio, mercado objetivo, o proceso mínimos, es como si pensarán que el estado debe darles un crédito no reembolsable y listo, pero no es así, primero nosotros no damos crédito, podemos guiarlos al sistema financiero, definitivamente, un emprendedor no es cualquiera, debe sentir pasión por lo que hace pero aterrizando, tampoco se puede dejar guiar solo por los números, si solo se dejaría guiar por los números, nunca va a dar el siguiente paso. (Caicedo, 2014)

2.12.3 Centro de Gestión Empresarial.

Es una iniciativa bipartita entre el Gobierno Autónomo de la Provincia de Pichincha, conocido como Prefectura, y la Cámara de la pequeña Industria (CAPEIPI), funciona junto al Centro de Exposiciones Quito, tiene como finalidad ayudar al emprendedor a realizar su plan de negocio e incubar su idea, este servicio no tiene costo, el proceso empieza con una entrevista para conocer al emprendedor y su idea, le ayudan a elaborar su plan de negocios en un formato establecido, muy amigable de llenar que lo puede obtener por medio de la página web de la CAPEIPI, demorándose en promedio una semana, una vez realizado este, puede darse o no el paso de la incubación, si decide darlo, se le facilita un espacio para trabajar, un computador, internet y una línea telefónica por un lapso de tres meses sin ningún costo, pasado este tiempo el emprendedor paga 100 dólares mensuales a la CAPEIPI, pudiendo utilizar además las salas de reuniones y conferencias, adicionalmente el Centro le facilita una guía para cumplir los requisitos legales, para darle formalidad jurídica, tributaria y legal al proyecto y evitar multas o clausuras si es un local u almacén, posteriormente cuando el negocio está en marcha, se le da el seguimiento y apoyo en cuanto a evaluación de proceso y mejoramiento de los mismos, hasta cuando el emprendedor desee.

Hasta el año pasado (2013), dentro del Centro, había un representante del SRI, la Superintendencia de Compañías y el IESS, a parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo de Pichincha quienes dirigen el proyecto de incubación de empresas, hoy opera únicamente una ventanilla del IESS. Cuenta con el apoyo de compañías de asesoría como Novatec, quienes brindan apoyo organizativo y entrenamiento empresarial.

Revisan mensualmente entre 5 y 10 planes de Negocio al mes, señalando que es igualmente muy alta la deserción, 75% aproximadamente, una vez que el plan es estructurado y revisado, es enviado a la Dirección Técnica de la CAPEIPI, y luego si requiere financiamiento direccionado al Banco de Fomento o CFN.

Esta iniciativa de incubación tiene más de 10 años con un personal bien calificado, muy recomendable. (Riera, 2014)

2.12.4 Corporación Financiera Nacional (CFN).

Se la concibe como un banco público de desarrollo, no financia actividades de Comercio, Consumo o Vivienda, pudiendo financiar proyectos de construcción de oficinas o locales para la venta, normalmente financia el 70% de un proyecto.

Las tasas de interés varían según el monto o plazo oscilando entre el 10% y 10.5%, con períodos de gracia según el proyecto, el primer paso para acceder a un crédito o línea de crédito es realizar un plan de negocio, brindando charlas informativas de dos horas de duración en forma mensual. También brinda cursos modulares de Contabilidad, Tributación y Manejo de Proyectos, a más de cursos específicos para industrias como Metalmecánica por ejempló.

Una iniciativa muy interesante para nuevos negocios que no cuenten con garantías suficientes, es el Fondo Garantía, un producto nuevo que busca facilitar el acceso al crédito a pequeños y medianos empresarios cuyos emprendimientos y actividades estén encaminadas a la transformación de la Matriz Productiva. (Actividades económicas correspondientes a las cadenas productivas priorizadas y a los productos de los ejes estratégicos de fomento a exportaciones, sustitución de importaciones, generación de valor agregado e innovación.

La principal función del Fondo de Garantía es cubrir a las Instituciones Financieras del riesgo asociado a la falta de las garantías necesarias, de manera que esta falencia no se convierta en un impedimento en el momento de solicitar el crédito, que van desde 20.000 hasta 500.000, en este caso la CFN, actúa como banca de segundo piso, generando alianzas estratégicas con; Banco del Pacífico, Cooperativa Cooprogreso, Banco Amazonas y Banco Rumiñahui. (Hidalgo, 2014).

Para un nuevo emprendimiento pese a que la CFN a generado una liga de emprendedores, como se puede apreciar en su página web, empezar por la CFN puede parecer atemorizante por tanto sería recomendable partir su iniciativa en CONQUITO o el Centro de Gestión Empresarial.

2.12.5 Otras iniciativas públicas recomendables

MIES.(Ministerio de Inclusión Económica y Social). Ofrecen un Crédito de desarrollo humano para el emprendimiento a través de la Red de Microcrédito, enfocado en las

personas que reciben el Bono de desarrollo humano (BDH), el Ministerio de Inclusión Social lanzo en Agosto 2013, el programa “Luchadoras de mi tierra”, (Mies, 2013)

SENAMI. (Secretaría Nacional del Migrante). Mantiene un programa de apoyo financiero e institucional para proyectos de migrantes en retorno, y la Banca del Migrante, en el año 2012, de 250 proyectos presentados, se aprobaron 25 a través del fondo El Cucayo. (El mercurio, 2012)

Sin duda existen más iniciativas desde el ámbito público para ayudar al emprendedor con su idea, pero a mi juicio las expuestas son bien estructuradas y efectivas.

2.12.6 Caei.

La Alianza para el Emprendimiento e Innovación, es una organización privada sin fines de lucro que tiene como patrocinadores a; Corporación Favorita, Teojama Comercial, Grupo KFC entre las principales, tiene un año de funcionamiento y con el apoyo de la Universidad de Boston, ha logrado estructurar y conexionar una alianza entre 36 entes, tanto públicos y privados para articular los esfuerzos en favor del emprendimiento, con una estrategia en conjunto, puede encontrar más información en www.aei.ec/estrategoaseciadpr2020. **Caei** trabaja en temas de concursos para emprendedores, entrenamiento, búsqueda de apoyo financiero y comercial.

Desde el punto de vista práctico, de interés para el emprendedor, realizó un trabajo de campo al recorrerse las perchas de los principales supermercados y almacenes de consumo del país para determinar cuáles son los productos que están prohibidos o limitados de importar y necesita el mercado, estableciendo un catálogo directo, de tal forma que si un emprendedor quiere dedicarse a elaborar o surtir uno de estos productos, el problema básico de “determinar la necesidad de cliente y evaluar el tamaño del mercado”, que es uno de los dolores de cabeza más grande para el emprendedor ya estaría resuelto, pudiendo presentar prototipos en **caei**, y ellos junto a los posibles clientes , evaluaran si son aceptados por el mercado. Las firmas

participantes son Supermaxi, Juguetón, Sukasa, Kywi, Fybeca y una red cada vez creciente de firmas interesadas.

Periódicamente lanza iniciativas, para el tercer y cuarto trimestre del 2014, ha lanzado un concurso para atraer a fabricantes y emprendedores interesados en desarrollar juguetes, denominado “Juguete Creativo”, con un premio en asistencia técnica de 30.000 dólares, manteniendo estas iniciativas regularmente.

El Director Ejecutivo de **Caei**, resume la problemática del emprendedor de una forma muy sencilla:

Uno de los principales problemas del emprendedor es que quiere comprar la maquinaria cuando tiene apenas la idea y trata de buscar financiamiento bancario, por tanto siempre le va a faltar plata, cuando el capital semilla inicial debe tenerlo y es poco, lo suficiente para realizar un prototipo que pueda ser presentado como propuesta, luego buscara el capital de riesgo o los ángeles inversores, que para eso nosotros podemos ayudar, y al final se debe recurrir a financiamientos formales como CFN, o bancarios para comprar maquinaria, pero se hace al revés (Zurita, 2014)

2.13 Posible Estructura Legal de nuevos negocios.

Existen básicamente dos estructuras definidas a la hora de formalizar un emprendimiento:

- i) Persona Natural
- ii) Sociedad legalmente constituida o compañía

2.13.1 Persona Natural.

Es la figura más simple y solamente se necesita acercarse al Servicio de Rentas Internas para Obtener o Actualizar su Ruc , las ventajas más notorias de esta forma de organización serían; su establecimiento y operación son de bajo costo, los requisitos legales y tributarios a cumplir son pocos, excepto cuando el volumen de ventas sobrepasa los 100.000 anuales y cuenta con un capital de más de 60.000, en cuyo caso pasa a ser tributariamente y societariamente considerada como una compañía.

La principal desventaja es que la responsabilidad es ilimitada e incluye los bienes de la persona natural.

2.13.2 Persona Jurídica o Compañía.

Dentro del Ecuador, existen Compañías Limitadas, Anónimas en Comandita por acciones, de Economía Mixta.

No vamos a entrar a describir cada una de ellas, pudiendo encontrar información actualizada sobre su manejo en la Ley de Compañías, según el destino del emprendimiento pueden verse obligados a formar una Compañía Limitada en el caso de asesorías por ejemplo. La principal ventaja es que da más formalidad al negocio en marcha, y la responsabilidad frente a terceros está limitada por el aporte de capital que se haga, como desventajas se puede mencionar que se necesita de un abogado para formarla y debe cumplir varios requisitos de presentación de información e impuestos.

En mi opinión el emprendedor debe probar primero con su propio nombre y no apresurarse a formar una compañía a no ser que legalmente se vea obligado por el tipo de actividad, pudiendo recurrir a este formalismo cuando su nivel de mercado y riesgo asociado justifique separar su patrimonio personal.

3 LA PLANIFICACIÓN PARA LA CALIDAD CENTRADA EN EL EMPRENDIMIENTO.

Un emprendedor que quiere realizar una planificación estratégica centrada en la calidad total, debe tener claro, cuáles son las diferencias básicas de dirigir y manejar un negocio bajo la Administración tradicional y la Administración enfocada en la Calidad Total.

3.1 Diferencias entre la Administración Tradicional y la Calidad Total.

La calidad total es bastante distinta de las prácticas tradicionales de la administración, señalando las diferencias más significativas:

3.1.1 Estructuras Organizacionales.

En la administración tradicional, la estructura organizacional es de tipo piramidal, la empresa es vista como un conjunto de ejecutantes y unidades individuales independientes, altamente especializadas, vinculadas en una jerarquía funcional.

La Calidad Total, concibe la empresa como un conjunto de procesos interdependientes, vinculándose lateralmente en el tiempo, a través de una red de proveedores, clientes y colaboradores. Los procesos están ligados a la Misión y propósito de la empresa a través de una jerarquía de procesos, tanto micro y macro, cada uno de los procesos contiene subprocesos y a la vez están contenidos en un proceso superior.

3.1.2 Que se entiende por calidad.

En la administración tradicional, la calidad es el cumplimiento de especificaciones y estándares, es necesaria la inspección por parte terceros.

Desde el punto de vista de la calidad total, esta es vista en un sentido integral y positivo como “productos y servicios que sobrepasan las necesidades y expectativas de los clientes”, donde la innovación es fundamental y necesaria.

3.1.3 Incentivos y premios

En la administración tradicional, los premios e incentivos ponen a las personas en competencia, no en interdependencia, reforzando el individualismo en lugar del trabajo en equipo.

En la calidad total los premios y reconocimientos se otorgan tanto a las contribuciones individuales como a las del equipo, promoviendo la cooperación, “eliminando las perjudiciales desconexiones interdepartamentales” (Slone & Ditmann, 2011)

3.1.4 Relación con Proveedores.

En la administración tradicional, los proveedores son vistos como suplidores de bienes y servicios que se enfrentan entre sí, para ofrecer el precio más bajo, y puede o no volverse recurrente en cuanto el precio sea el menor.

Para la calidad total, el proveedor es un socio, que ofrece el mejor precio sobre productos y servicios donde la variabilidad en estándares de calidad permite una optimización de los procesos, reduce el desperdicio y trabaja en innovaciones que serán utilizadas, y que además asegura una provisión estable, fomentando relaciones de largo plazo, esto corresponde al concepto de empresa extendida (Slone & Ditmann, 2011).

3.1.5 Como se ven los clientes.

En la administración tradicional, los clientes son esos seres, allí afuera, de los cuales son responsables los encargados de Mercadotecnia o Ventas.

En la calidad total, a parte de los clientes externos, existe el concepto de cliente interno, donde todos los miembros de una empresa son cliente o proveedor de otro miembro, y la satisfacción del cliente es el verdadero sentido del trabajo, no solo completar la tarea.

3.1.6 Función Gerencial

En la administración tradicional, el Gerente es un director, que define que se debe hacer, en la calidad total, es una entrenador y un facilitador de procesos y actividades. (Evans, 2008).

3.2 Conceptos básicos de calidad total.

Existen varios criterios para definir la calidad, entre los principales tenemos:

3.2.1 Criterio Basado en el Juicio.

A mi juicio este producto (o servicio) es excelente, es decir el producto se eleva sobre el límite de lo ordinario, pero la excelencia es abstracta y subjetiva y varían de un individuo a otro.

3.2.2 Criterio Basado en el Producto.

Aquí pensamos en que el producto tiene una variable específica medible y que la diferencia de calidad refleja una variación de lo que se esperaría.

Ejemplo:

Si usted compra bombillas que dicen 1000 horas de funcionamiento y solo duran 100 horas, no cumple con el ofrecimiento, en ese sentido la calidad estará ligada al tiempo de duración ofrecida.

3.2.3 Criterio Basado en el Valor.

Su utilidad y satisfacción basada en el valor, en este caso el producto es comparado con el de la competencia y el precio al cual se lo obtiene.

Ejemplo:

Nadie esperaría que un Todo Terreno Toyota 4x4 (de un precio alto) no pueda subir una cuesta del Centro de Quito.

3.2.4 La definición más sencilla de calidad.

“La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes” (Evans, 2008).

Otro punto muy interesante a tomar en cuenta, es que la calidad empieza en un nivel personal; *personas de calidad hacen empresas de calidad*, y este punto es vital para el emprendedor, realizar una lista de verificación de cuáles son las acciones personales que determinarán en los momentos de desánimo o críticos, su actitud frente al negocio.

Un autor muy mencionado en los libros de calidad es Ishikawa, cuyos principios pueden aplicarse a nuevos negocios, ya que representa una filosofía de vida:

- 1) **La calidad empieza con la educación.** El emprendedor debe estar actualizado en todo aquello que afecte directa o indirectamente a su negocio y ver nuevas ideas, siendo las fuentes de los conocimientos, directas en la experimentación o pruebas e indirectas a través de libros, revistas especializadas, cursos del área etc.
- 2) **El primer paso de la calidad es conocer las necesidades de los clientes.**
- 3) **El estado ideal de la calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.** Aquí el principio de hágalo bien a la primera vez resume la esencia de lo que Ishikawa menciona.
- 4) **Elimine la causa raíz no los síntomas.**

En este punto podemos referirnos al emprendimiento “ El Cafeto”, una cafetería gourmet que importaba café italiano que generaba un aroma y sabor excelente, al subir el precio repentinamente, hizo que el negocio no fuera rentable, para resolver este problema, busco la raíz del mismo, necesitaba una alternativa de café de aroma y sabor, visitó a los caficultores de la zona de Zaruma y Catamayo, para encontrar las mejores sepas de café, e hizo un concurso entre ellos para premiar a los mejores, de eso hace 12 años.² Sobre este ejemplo sintetizamos:

- a) Los síntomas, no contar con el producto, por su precio elevado
- b) Raíz. Cambio de proveedor y sustituyo la importación por Café local.

- 5) **El control de la calidad es responsabilidad de todos.**

² Caso referido por Amparo Andrade en el segmento para emprendedores a través de HCJB

Ejemplo: En un restaurante, el mesero se da cuenta que las papas fritas aún están crudas, justo en el momento en que lleva el plato a la mesa del cliente, la actitud correcta es devolverlo antes que el cliente note el problema, no asumir que es problema de la Cocina y que ese no es su trabajo.

- 6) **No confunda los medios con los Objetivos.**
- 7) **Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.**

Entender este acápite es trascendental en el emprendimiento, asumir que todo el dinero que entra, es ganancia y retirarlo inmediatamente, sin reinvertir en el mismo negocio para hacerlo crecer puede conducirlo a la quiebra.

- 8) **La Gerencia no debe mostrar enfado cuando le presentan hechos.**

Puede que al iniciar un negocio, cualquier error puede costar mucho, o que un olvido genere un problema, pero el hecho de enfadarse no lo va a resolver, al contrario hará que el empleado asuma una actitud defensiva.

- 9) **El 95% de los problemas se pueden resolver, llevando una estadística simple.**

Puede aplicarse para determinar que productos tienen buena acogida o cuanto se desperdicia en una actividad determinada.

Ejemplo:

Un confeccionista determina que puede producir 10 piezas de ropa con 30 metros de tela, de un determinado modelo, que representa el 5% de sus ventas, y que a la vez puede producir con 15 metros de tela otro modelo que representa el 95% de sus ventas. Con estos simples números, puede ya definir una acción de mercado, que le permita maximizar sus recursos (eso es productividad).

- 10) **Aquellos datos que no tienen variación son falsos.**

Cualquier recolección de datos, por sencilla que sea, siempre maneja una variabilidad.

Ejemplo:

Una compañía de transporte de Quito al Aeropuerto de Tababela estima que el viaje dura una hora, la pregunta es, ¿ Es cierto que es una hora exacta?, esto no puede ser posible, existirán factores, como la hora pico, si el viaje es en el día o la noche u otros factores que generen diferentes resultados, aquí lo importante es controlar en lo posible la variabilidad.

3.3 Pilares de la calidad total

Con la calidad total, una organización busca activamente identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando los conocimientos y la experiencia de su fuerza de trabajo, y mejorar continuamente cada una de las facetas de la organización. (Evans, 2008)

Podemos determinar los cuatro pilares en que se sustenta la calidad total:

1. Enfoque al Cliente
2. Enfoque de procesos
3. Trabajo en Equipo y
4. Mejora y aprendizaje continuos. (ISO 9001, 2008)

Vamos a analizar estos cuatro pilares, desde el punto de vista de un nuevo negocio.

3.3.1 Enfoque al cliente.

Una organización o negocio nuevo, no importa la figura jurídica que se le quiera dar, a nombre propio o como sociedad, es una unidad independiente de los dueños, aunque trabajen directamente en el negocio, por tanto también pasan a ser parte de los clientes de esta organización, es así que el concepto de cliente interno y externo debe ser comprendido plenamente.

El enfoque al cliente, viene a relacionarse con los cinco factores de un negocio viable estos son:

1. Crea y ofrece algo de valor (producto o servicio)
2. Que los demás quieran o necesiten (Marketing)
3. A un precio que estén dispuestos a pagar (Ventas)
4. De modo que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes (Retención de Clientes)
5. De tal forma que el negocio reporte los beneficios suficientes para que los propietarios sigan adelante con la operación. (Finanzas). (Kaufman, 2013)

Si no están presentes algunos de estos factores, simplemente no hay negocio.

La creación de un producto de valor está relacionado directamente con lo que la gente necesita o quiere, aquí sin embargo la denominada **Ley del mercado** juega un papel importante, ya que si no existe un mercado lo suficientemente grande como para poder sostener el negocio en el tiempo, este sencillamente más temprano que tarde dejará de existir.

Ejemplo:

Imagina que quieres establecer una tienda exclusiva de artículos de pesca deportiva en Quito.

Las preguntas básicas serían.

- ¿Cuántos lagos existen alrededor de Quito?
- ¿Cuántas personas estarían interesadas en comprar mis productos?
- ¿Existe realmente mercado para mis productos?

La idea sería buena, siempre y cuando cambiaré el enfoque del negocio, y en lugar de una tienda física, pudiera volverse una tienda virtual y las ventas se hagan por internet, y atender a todo el país o Latinoamérica.

En resumen “si no cuenta con un grupo numeroso de personas que deseen realmente lo que ofrece, sus probabilidades de construir una empresa, que sobreviva en el tiempo son casi nulas”. (Kaufman, 2013)

La mejor forma de suplir este problema es centrarse en producir algo que la gente quiera comprar.

En este punto le sugiero revisar la lista de **caei**, que se menciona en el segundo capítulo, donde puede encontrar los productos deficitarios que necesita Ecuador, y cuya importación está restringida.

Las pruebas de Consumo, que recomienda CONQUITO, en su programa de emprendimiento, pueden ayudarle a tener una visión más realista de si su producto puede o no tener acogida, pero hay que considerar que las pruebas son eso, y el potencial de clientes en número, otra cosa diferente.

Según el GEM, 2013, el porcentaje mayor de emprendimientos se centró en el sector de comida y consumo con un 28%, seguido de la venta de bienes sin un valor agregado en el 27%, basados en la premisa “ en comida nunca pierdes”, lo cual es a toda luz una falacia absoluta, ya que es en este sector, donde existe la más alta tasa de cierre, lo que puede verse en forma empírica al revisar la prensa del día Domingo, y constatar la gran cantidad de restaurantes, panaderías, cafeterías que se intenta vender o menaje que se remata.

Para un nuevo emprendedor, el entender, las necesidades humanas básicas, a parte de la alimentación puede hacer la diferencia entre un negocio exitoso o no.

En el libro Como la naturaleza humana hace decisiones, se presentan cuatro necesidades básicas (Lawrance & Nitian, 2009)

1. **Adquirir o coleccionar.** Un ejemplo de esto, sería el gusto de las mujeres por los zapatos.
2. **Sentirse vinculado.** El deseo de sentirse valorado y querido estableciendo relaciones con los demás. Ejemplo de esto serían los restaurantes especializados en grupo determinado, los clubes, fanáticos de equipos de fútbol.
3. **Aprender.** El deseo de satisfacer nuestra curiosidad, y experimentar nuevas emociones. Ejemplo: Las escuelas de manualidades, inglés, talleres de cocina, entrenamiento.

4. **Protegerse.** El deseo de preservar propiedades, preservar la salud aquí por ejemplo se mencionan los hospitales, las escuelas de artes marciales, las compañías de seguro, los negocios de alarmas para casa.

Adicionalmente en nuestro tiempo, aparece una nueva necesidad que es:

5. **La necesidad de experimentar nuevas sensaciones.** Estímulos sensoriales y entretenimiento. Aquí tenemos a los video juegos, conciertos, eventos deportivos, turismo de aventura. (Kaufman, 2013)

3.3.2 Evaluación de un mercado.

El método de evaluación más sencillo que un emprendedor puede aplicar, tiene 8 puntos, que pueden calificarse del 1 como menor puntaje al 5 como mayor puntaje, para tener una idea de si vale la pena entrar en un mercado determinado y este será lo suficientemente atractivo:

Tabla 6.

Cuestionario de evaluación el mercado antes de emprender.

PUNTO A EVALUAR	PUNTUACIÓN (ESCALA 1 AL 5)
1.La Urgencia. Responda las siguientes preguntas para determinar una calificación.	
¿Cuánto le urge al cliente poseer nuestro producto?	
¿De qué forma le mejorará la vida inmediatamente?	
2.El tamaño del mercado.	
¿Cuántas personas compran de manera frecuente productos parecidos al que usted quiere ofrecer?	
Ejemplo: El mercado productos de Belleza para la mujer, es grande basado en las estadísticas de cuantas mujeres estarían en el rango de edad del producto que usted ofrece, pudiendo obtenerse esta información de forma fácil en el INEN.	
3.El precio del potencial producto.	
¿Cuál es el precio máximo que un comprador estaría dispuesto a pagar?.	
¿Cuál es el precio de productos similares?	
4.El costo de ganar un cliente.	
¿Es fácil ganar un nuevo cliente?	
¿Cuánto costaría en promedio, generar una venta, en dinero y esfuerzo?	

5.El costo de lanzar el producto.	
¿Cuánto costará crear y proveer el bien o servicio tanto en dinero como esfuerzo?	
6.La Originalidad del producto.	
¿Qué tan fácil es copiar su producto?	
Una de las experiencias más comunes entre quienes se convierten en empresarios por primera vez es darse cuenta que su original idea, son productos que otra empresa ya ofrece, en cuyo caso ¿Qué factor diferenciador es el que se puede brindar?, si se puede brindar alguno.	
La mejor manera de observar lo que hace sus potenciales competidores, es convirtiéndose en cliente de ellos aprendiendo todo lo que pueda de su competencia, para luego crear algo superior.	
7.La inversión de capital.	
¿Cuánto tendrá que invertir antes de estar preparado para vender?.	
8.El trabajo adicional para vender.	
Una vez creado su producto, ¿Cuánta dedicación necesita para vender a lo largo de un período?, Por ejemplo: En temas de asesoría empresarial la dedicación a la búsqueda y satisfacción del cliente es alta y muchas veces personalista, en cambio sí produce un video juego que lo vende por internet, solo debe crearlo una sola vez.	

Fuente: En base al libro MBA PERSONAL de Kaufman,2013

Si obtuvo menos del 50% de los puntos totales, mejor cambie de idea (Kaufman, 2013), es decir el total de puntos sería 40 (8 por 5).

Dedicar algunas horas a este ejercicio, puede ahorrarle muchos esfuerzos y frustraciones.

Otro ejemplo de evaluación, proporciona por una emprendedor nos refiere su experiencia, sobre evaluación del mercado observando a la competencia:

Fue cuando deseaba establecer un hotel en el Valle de los Chillos, para viajeros que quisieran visitar la zona de valle y tomaren el hotel como puerta de entrada a los volcanes cercanos Ilinizas, Paschoa, Cayambe y Cotopaxi inclusive. Visité un hotel cercano en un feriado y tomé una habitación, conocía al dueño por referencia, al charlar con él, me dijo que el negocio iba estupendo, pero siendo feriado, observé que era prácticamente el único huésped en todo el hotel, había 25 cuartos y solo estaban ocupados dos. Las habitaciones eran cómodas y la atención aceptable.

La inversión en el Hotel era alta, como USD \$. 300.000 dólares, así que había que pensarlo bien, no pudimos obtener datos sobre el número de visitantes a la zona, así que hice guardia por una semana en el hotel que podía ser mi competencia. Luego conseguí el programa de evaluación económica de la CFN, donde ingresas datos de ventas estimadas, costos fijos, variables y la inversión. Francamente fue decepcionante, así que desechamos la idea, lo interesante es que luego de 6 meses, me llamó el dueño del hotel y me propone que se lo compre, aduciendo que no lo podía atender porque se iba de viaje, y dos años más tarde aún está en venta.

Definitivamente desechamos la idea y creo que fue lo más sensato que hemos hecho.(J; Márquez).

Como vemos los temas de Calidad total, no son separados de los conceptos de evaluación de mercado, siendo la base de planificación de un nuevo negocio.

3.3.3 Enfoque basado en procesos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestione con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos” (ISO 9001, 2008).

En el emprendimiento, los procesos pueden ser sencillos, pero se los debe levantar, evaluar, probar y corregir, ya que cuando estos no son entendidos, a parte del desperdicio de tiempo y esfuerzo, los productos o servicios que se ofrezcan carecerán de una característica fundamental que es la “Normalización” o igualdad, que es uno de los principales problemas de calidad que nos vemos abocados, un día se lo hace bien y al siguiente no es igual.

Aquí precisamente radica el éxito de las franquicias, que son productos y procesos probados y que aseguran de cierta manera tanto para el cliente final, como para los clientes internos una “certidumbre razonable”, en cuanto a calidad de productos y rendimientos esperados mínimos, cumpliendo eso sí, ciertas condiciones particulares.

Hay que recordar además de todos los sistemas complejos operativos evolucionaron a partir de otros sistemas más simples que funcionaban previamente. (Kaufman, 2013).

En el capítulo siguiente realizaremos una exposición de los procesos generales de los negocios.

3.3.4 Trabajo en Equipo.

Muy de la mano de los procesos, están los equipos de trabajo, ya que como se mencionó anteriormente, los esfuerzos individualistas propios de una administración tradicional se ven reemplazados por la inteligencia y esfuerzo colectivo en la gestión de calidad total.

Un mismo individuo puede ser parte de varios procesos o equipos y en el caso del emprendedor, es muy probable que entre dos o tres personas se manejen y gestionen todos los procesos.

Trabajar con otras personas forma parte de nuestra vida personal como también del trabajo, no podemos evitarlo, aunque queramos los clientes, los empleados, los contratistas y los socios son individuos con motivaciones y deseos propios. Si usted quiere prosperar tiene que tener en cuenta la manera de conseguir cosas con y a través de las personas, aprender a comunicarse mejor, ganarse el respeto y la confianza de los otros, reconocer las dificultades y limitaciones de los grupos y guiar o dirigir un grupo con eficacia.

En este punto entramos en un concepto fundamental, que es el “Liderazgo”, que puede concebirse como el conjunto de características propias de una persona, naturales o desarrolladas que generan auto influencia, cuando debe existir la automotivación para emprender y terminar una tarea, sin que exista nadie a quien dar cuentas, característica propia de un emprendedor, y la influencia sobre otros en cuyo caso es el ejercicio del poder.

El poder suele ejercerse de dos maneras fundamentales: Mediante la influencia o mediante la Coacción. La influencia es la capacidad de animar a un tercero a que desee hacer o conseguir lo que usted le propone. La coacción es la capacidad de obligar a un tercero a hacer lo que usted le ordena. Influir sobre los demás da mejores frutos que la coacción, y genera menos resentimientos ya que no necesitará una supervisión directa, si existe el convencimiento de la persona que debe hacer tal o cual tarea porque eso le beneficia a la organización y a él mismo.

En una empresa naciente como un negocio establecido, contar con un equipo multidisciplinario(aunque sean dos), personas con distintas formaciones y habilidades es un gran valor aunque inicialmente se piense que no, pudiendo convertirse inclusive en una ventaja comparativa (en referencia a la competencia), ya que aumenta la posibilidad de que las tareas no se atasquen, ya que en algún momento determinado, donde todo parece oscuro, alguien sabrá que se puede hacer, y fundamentar sus argumentos en forma técnica.

Podemos ejemplificar este punto con el caso de una empresa de transporte de gran proyección, donde el padre, un transportista dueño de un camión, con treinta años de experiencia y el hijo, Agrónomo y formado en Productividad y Calidad, se asociaron para hacer crecer un negocio familiar que originalmente estaba manejado únicamente por el padre, llegando inclusive al punto de cierre, hoy en día gracias a esta llave de conocimientos invaluable es una empresa respetada en crecimiento, con una flota de 8 camiones dedicadas a la carga pesada seca y líquida (Cruz, 2014).

3.3.5 Mejora continua.

La metodología conocida como PHVA Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” puede beneficiar a todos los procesos empresariales, describiéndose según la ISO 9001-2008 así.

1. **Planificar.** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. **Hacer.** Implementar los procesos

3. Verificar. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
4. **Actuar**. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

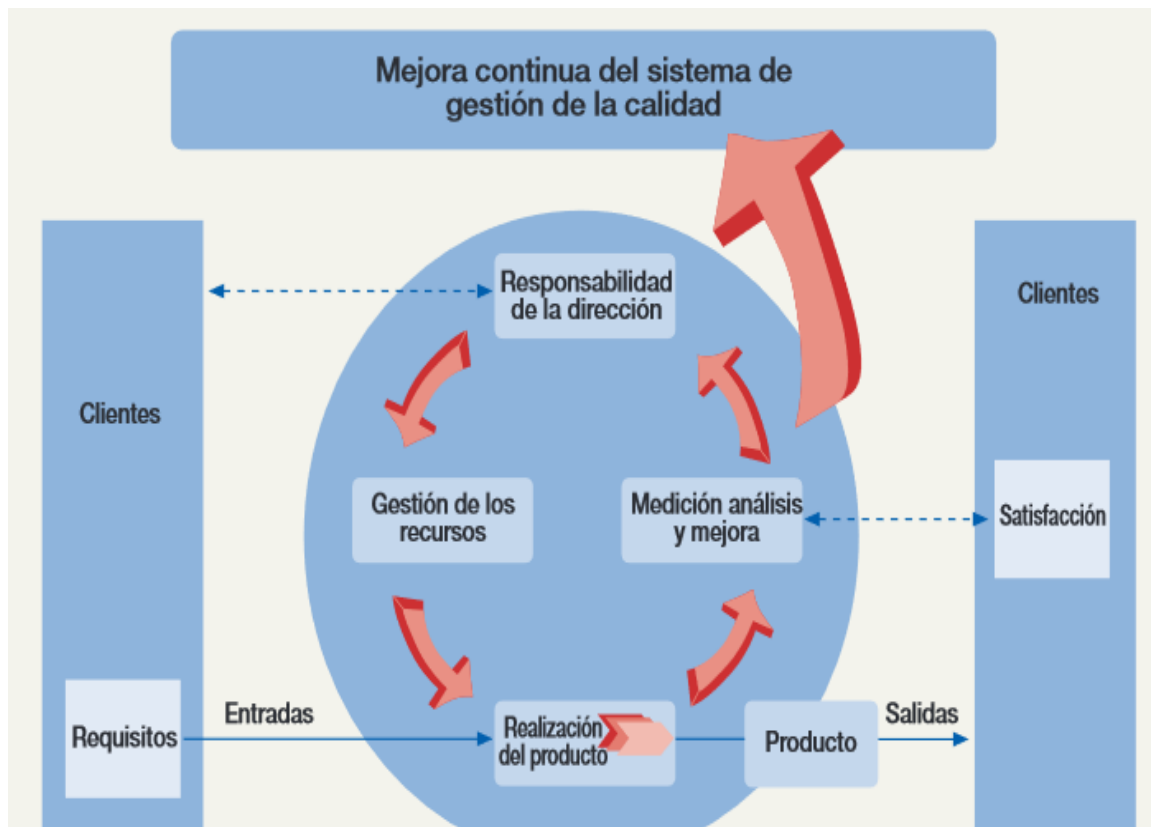


Figura 1. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Fuente: SO2001-2008

La administración de la calidad total requiere un proceso sin fin de mejora continua que cubre las personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La Base de esta filosofía es que cada aspecto de la operación es susceptible de mejora. La meta final es la perfección, la cual nunca se alcanza pero siempre se busca. (Heizer & Render, 2004)

La mejora continua se refiere tanto a una mejora incremental, pequeña y gradual, como a un descubrimiento, grande y rápida.

La mejora puede tomar cualquiera de las siguientes formas:

- Mejorando el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados.
- Reduciendo errores, defectos, desperdicios y costos relacionados.
- Mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.
- Mejorando y reduciendo los ciclos de tiempo en los procesos (Evans, 2008).

El aprendizaje se refiere a la adaptación a los cambios, lo que conduce a metas y procedimientos nuevos. El aprendizaje ocurre mediante la retroalimentación entre la práctica y los resultados.

Un ciclo de aprendizaje tiene las mismas cuatro etapas descritas en la ISO 9001-2008: Planear-Hacer-Revisar-Ejecutar, o como describen otros autores, como Evans: Planea-Ejecuta-Evalúa el avance-Revisa los planes, con base en lo encontrado en la evaluación.

La figura siguiente, muestra gráficamente el método sistemático para mejora de procesos.

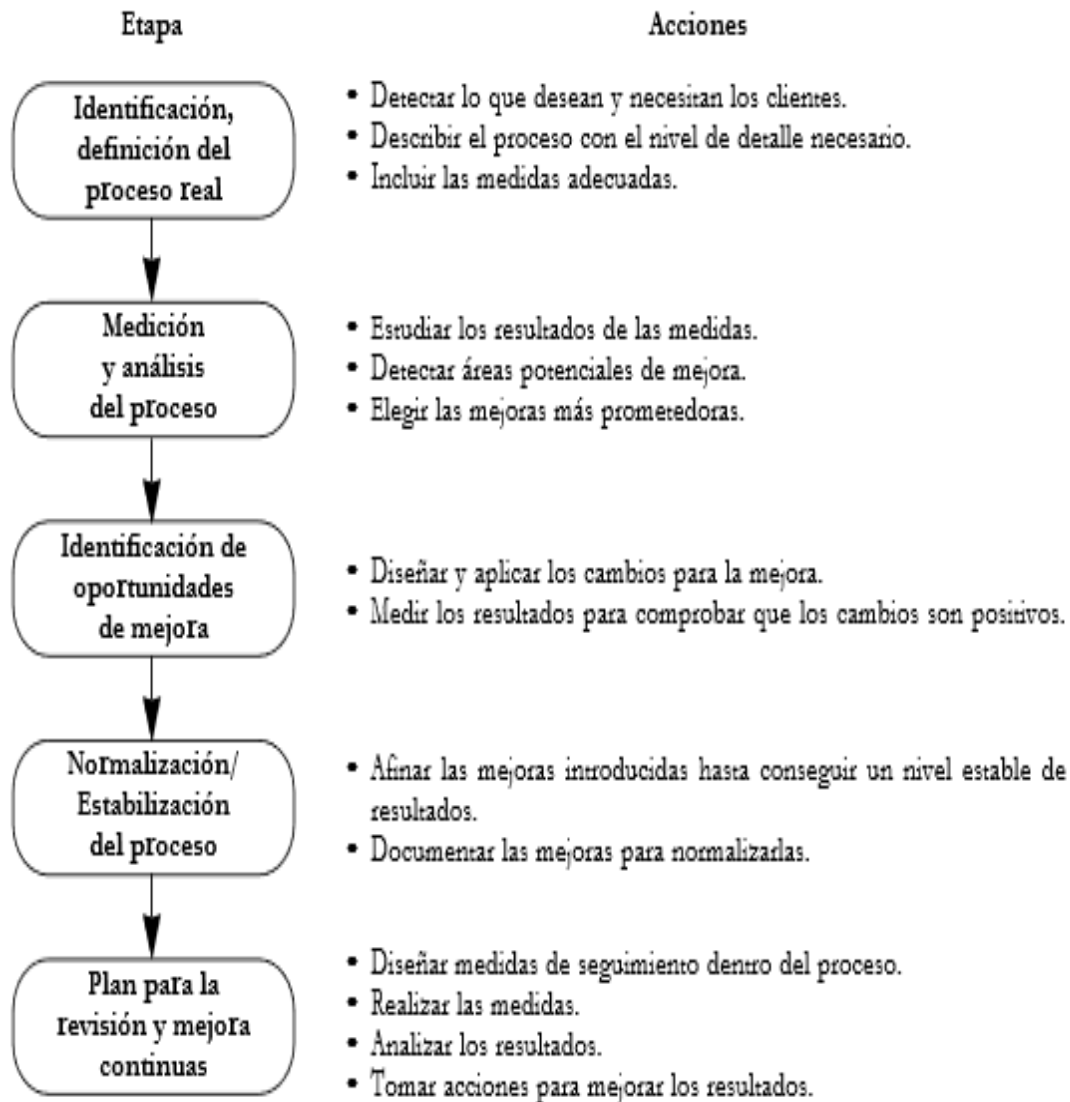


Figura 2. Método Sistemático para mejora de procesos.

Fuente: Gestión de Procesos, su papel e importancia en la empresa (Larreategui, 1999)

En definitiva la mejora y aprendizaje continuo debe ser parte del día a día y el trabajo en sí de todos los partícipes en el proceso, debe enfocarse en eliminar las fuentes de los problemas y estar impulsado por oportunidades para hacerlo mejor.

4 FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La literatura sobre estrategia competitiva sugiere que una empresa puede poseer dos tipos básicos de ventajas competitivas: costo bajo y diferenciación. Por ello, no es sorprendente que la planificación estratégica del negocio girara típicamente alrededor de metas financieras y de mercado.

La planificación estratégica de calidad que se define como el procedimiento sistemático para el establecimiento de metas de calidad (fundamentado en los cuatro pilares, enfoque al cliente, enfoque de procesos, trabajo en equipo y mejora continua), tradicionalmente, la planeación de la calidad ocurría a niveles bajos dentro de la organización y estaba enfocada a la manufactura y la tecnología.

Sin embargo, la tendencia actual es integrar la planeación de la calidad dentro de la planeación normal del negocio, reconociendo que la calidad es la que impulsa el éxito financiero y de mercadotecnia. La planeación estratégica de calidad es sinónimo de planeación estratégica del negocio.

Mediante el uso de la planeación estratégica, las empresas tanto nuevas como existentes pueden efectuar varias tareas de importancia:

1. Comprender las necesidades clave de los clientes y de la organización como una información estructurada para establecer directrices estratégicas.
2. Optimizar el uso de los recursos, y asegurar la continuidad a corto y largo plazo.
3. Asegurarse que las estructuras de trabajo efectivamente faciliten el logro de los planes estratégicos e integrar mejoras por adelantos tecnológicos o incrementales.

4.1 Modelo Básico de Planeación Estratégica para nuevos negocios.

Si bien la forma de enunciarse varía de una empresa a otra, dentro de la planificación estratégica se definen dos etapas:

1. **Un marco de referencia** que consta de tres elementos iniciales:

- Misión.
- Visión.
- Principios Guía de la Organización.

2. **La Estructura** que tiene como sub elementos:

- El análisis del entorno interno y externo o conocido como brecha.
- Fijación de Metas estratégicas.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de los objetivos.

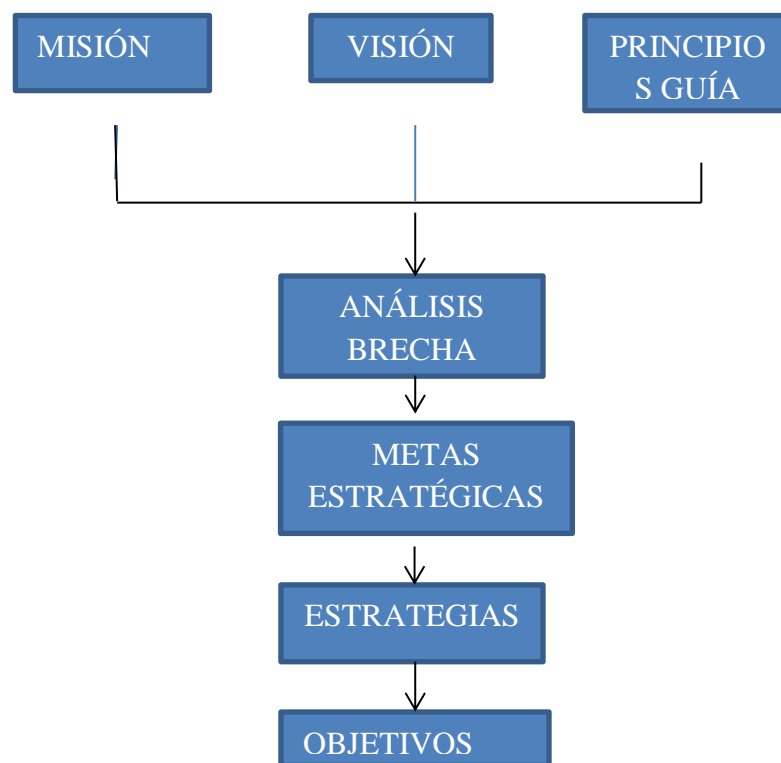


Figura 3. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Administración y Control de la calidad. (Evans,2008)

4.1.1 Establecimiento de la misión en nuevos negocios.

La misión es el propósito o razón de ser de una organización (Heizer & Render, 2004) contestando a la pregunta:

¿Para qué estamos en el negocio?. Pudiera incluir una definición de productos o servicios que proporciona, las tecnologías usadas, los tipos de mercado a que vamos dirigidos, las necesidades importantes de los clientes o una aptitud distintiva, (Evans, 2008). Sin embargo las grandes empresas optan por temas sencillos que refleje el espíritu del emprendedor, su sueño hecho realidad.

Ejemplo.

“Ofrecer entretenimiento de calidad para personas de todo el mundo” (Disney, 2009) .

“Cambiar la vida de las personas brindándoles Los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar. Y ofrecer la mejor oportunidad de negocio en venta directa a quienes quieran tener éxito.” (Herbalife)

Si lo pensamos un poco, según la doctrina, estas misiones estarían muy incompletas, pero para una organización mundialmente gigantesca, como Walt Disney, dueña de teatros, canales de televisión, parques temáticos, fábricas de juguetes, etc., etc., es clara sencilla y se queda en la mente de quien la escucha una sola vez.

De igual forma, la misión de Herbalife, sintetiza el espíritu de quien generó la idea.

Existen muchas misiones, que al igual que en una constitución genérica de una compañía, hace de todo, y a la vez nada **específico**, y es tan generalista que puede ser utilizada por una empresa que produce chiches, como por otra que construye edificios.

Siendo el principal marco de referencia, es importante que usted y sus posibles colaboradores la tengan clara y presente, en su mente corazón y acciones, no únicamente en la pared de su oficina.

4.1.2 Establecimiento de la Visión.

Es la que describe hacia donde se dirige la organización y pretende ser **una declaración de un futuro que no ocurrirá por sí solo**. Da las características

fundamentales que dan forma a la estrategia de la organización además de ser congruentes con los valores de la organización.

Normalmente engloba un periodo de tiempo, 5 años o 10 años, que es el tiempo en que se irá desarrollando la estrategia.

La pregunta se formularía. ¿ En el horizonte de cinco años, como nos veríamos?

4.1.3 Principios Guías o Valores empresariales

Los Valores empresariales representan las creencias básicas compartidas que rigen el comportamiento individual y grupal en cualquier organización. Definen y representan la forma en que hay que hacer las cosas y, en consecuencia, forman la base de la estrategia y los objetivos estratégicos. Cada acción que lleva a cabo una organización debe estar alineada con sus Valores empresariales básicos establecidos. De hecho, la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones es que las exitosas consideran sus valores todo el tiempo en todo lo que hacen. Es importante observar que los Valores empresariales de la empresa permanecen estables en el tiempo.

Para que los colaboradores de una organización tengan en cuenta los Valores empresariales de cada día, es necesario elaborar una lista corta, enfocada a no más de 5 conceptos. Esa lista, no solo debe identificar los Valores empresariales fundamentales de la organización sino que, además, debe describirlos.

Al definir sus valores empresariales en términos útiles, se facilita a los empleados la toma de decisiones y se los ayuda a que se comporten de manera alineada con los valores empresariales fundamentales de la empresa. (Villacis, 2013)

4.1.4 Evaluación de la Brecha Empresarial.

La Evaluación de la Brecha consiste en determinar en qué lugar estamos ahora, y a donde debemos llegar, definiendo los a favor y en contra.

La herramienta más usada para este análisis es el FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Evaluamos las ventajas comparativas y competitivas.

Ventaja Comparativa. Mi posible negocio en relación a mi competencia.

Para un emprendedor, la mejor manera de conseguir información de su competencia es salir a mirar los locales de sus competidores, conseguir sus catálogos y listas de precios, ser su cliente, ir a exposiciones y ferias comerciales, relacionadas con el sector de negocios que ha escogido y conseguir información sobre las cuentas y los datos financieros de sus competidores.

Aquí es importante entender el valor de la información. “Incluso si le cuesta algo en tiempo y dinero, conseguir los datos que necesita le ayudará a tomar mejores decisiones. Si piensa que el conocimiento es caro, ¡pruebe con la ignorancia!”. (Barrow, 2010)

Ventajas competitivas. Mi posible negocio en cuanto a capacidad de cumplimiento en entrega de productos que satisfagan y excedan las expectativas de los clientes, calidad oportunidad, tiempo de entrega. Las PYMES tienen que poder desarrollar todas sus capacidades de adaptación y de anticipación a fin de competir en mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes. (Zamora, 2011)

Una ventaja competitiva clásica es la rapidez de respuesta frente a una necesidad puntual del cliente o desarrollo de nuevos productos, conocida como competencia basada en el tiempo (Heizer & Render, 2004)

4.1.5 Las metas.

“Son enunciados generales, que establecen la dirección que la organización debe tomar al realizar su misión y al cerrar esa brecha entre donde está y a donde se desea estar”. (Evans, 2008)

Ejemplo.

Una compañía de transporte pesado tiene como meta Captar un 5% del mercado.

Como emprendedor, una meta sería, sobrevivir más de 3.5 años, que es el tiempo en que a un negocio se lo considera establecido.

4.1.6 Las estrategias.

” Son acciones claves hacia la consecución de las metas.” (Evans, 2008). “La estratégica competitiva de una compañía define, con respecto a sus competidores, el conjunto de necesidades del cliente que pretende satisfacer con sus productos y servicios “(Choopts & Meindl, 2013)

Ejemplo.

Si seguimos el mismo ejemplo de la compañía de transporte, la estrategia se enfoca en la diversificación del tipo de carga, ofreciendo al mercado, el transporte de carga sólida y carga líquida.

Adicionalmente el desarrollo de una estrategia se necesita tomar en consideración además de las necesidades y expectativas del cliente y del mercado, el entorno de la competencia, los riesgos financieros, los avances tecnológicos, la capacidad de los procesos del negocio, la capacidad de los proveedores, entre otros.

4.1.7 Definición de Objetivos.

Los objetivos que determinemos deben ser:

1. Viables: han de ser factibles y realistas, su consecución debe ser algo posible.
2. Claros y delimitados: debe tener claro qué es lo que se pretende. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
3. Medibles: deben estar formulados de forma que sea posible medir el grado en el que han sido alcanzados.
4. Temporalizados: ha de establecerse un período de tiempo para su consecución.
5. Flexibles: para adaptarse a las contingencias que se vayan presentando.
6. Motivantes: para que los agentes encargados de su ejecución se sientan implicados en su logro. (Edukanda, 2014)

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido sería:

Alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de operación, esto es que el margen de ganancia cubra los costos fijos de operación.

Tome en cuenta las siguientes consideraciones, al empezar una empresa:

Ciertamente no es fácil pronosticar las ventas, especialmente antes de haber empezado a vender, pero si usted no se fija objetivos desde el principio, sino que espera a ver cómo le va, tendrá uno de los dos problemas; no venderá lo suficiente para cubrir sus gastos fijos y perderá dinero y posiblemente quebrará, o venderá demasiado y se quedará sin efectivo, lo que se conoce como iliquidez, mientras espera que sus clientes le paguen, a no ser que tenga la suerte de que todas sus ventas sean en efectivo. (Barrow, 2010)

Es obvio que antes de fijarse una participación del mercado y un objetivo de ventas, usted tiene que conocer el tamaño de su mercado, si existen o no suficientes personas que estarían interesadas en comprar el producto o servicio, lo cual lo expusimos en el acápite sobre Enfoque al Cliente anteriormente.

Fíjese objetivos a corto plazo a; 6, 12 y 18 meses, y objetivos a cinco o más años.

Usted puede fijar objetivos en una serie de áreas, pero las más vitales son:

- **Beneficios.** El dinero que le queda después de pagar todo, su margen neto.
- **Rendimiento de Capital.** El benéfico logrado por cada dólar invertido.
- **Volumen de Ventas y Valor en dólares**
- **% de participación del mercado.**

5 APLICACIÓN DEL QFD,(CASA DE LA CALIDAD) PARA DISEÑAR NUEVOS PRODUCTOS

5.1 Descripción del QFD (Despliegue de la función de calidad) y su aplicación.

Un método capaz de llevar la voz del cliente a la especificaciones del diseño de un producto es **el despliegue de la función de calidad** (QFD), o Casa de la Calidad, se pensaría que esta solo puede ser usada en grandes empresas, sin embargo para productos nuevos, o ideas nuevas su aplicación puede significar una ventaja competitiva importante, no es necesario desarrollar una investigación de mercado costosa, simplemente con preguntar a sus posibles clientes o usuarios, cuáles son sus requerimientos.

Una vez que se definen los requerimientos que el producto debe tener según la voz del cliente, se pesan según la importancia que éste les asigna. Después se pide al cliente o usuario que compare con los productos de los competidores y los califique. *El futuro de un producto o servicio que nazca con unas características inferiores a las de sus competidores actuales es bastante obscuro.* (Falco, 2009)

El resultado final será unan mejor comprensión y enfoque en las características del producto que se requieren ser mejoradas para tener más éxito.

La información de los requerimientos constituye la base para establecer una matriz que permite traducir “la voz del cliente” en aspectos operativos o decisiones de selección de materiales, diseño, mercadotecnia, ingeniería básica o avanzada, dependiendo del producto o servicio. En la casa de la calidad, se juntan las características importantes del producto y las metas para su mejoramiento. El beneficio más importante de la casa de la calidad es que ayuda al equipo a enfocarse en la creación de un producto que satisfaga al cliente. (Chase, R, & Aquilano, 2005).

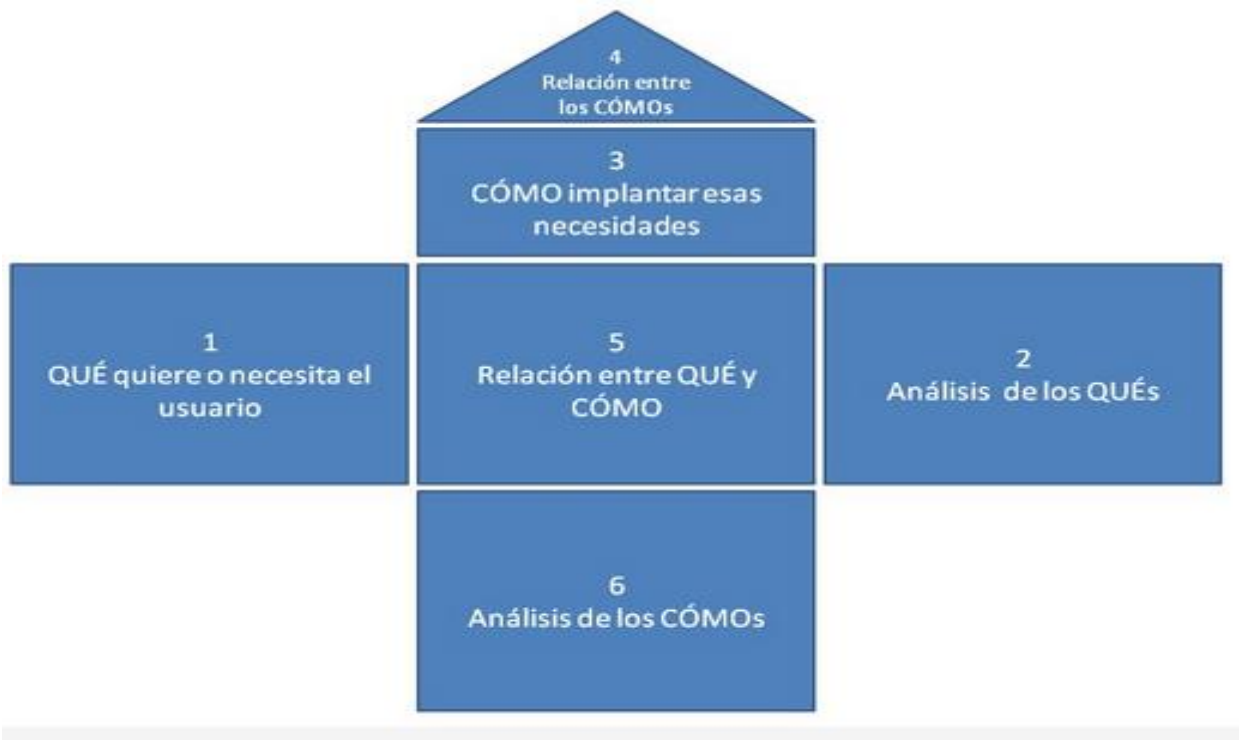


Figura 4. Despliegue del QFD, Casa de la Calidad

Fuente. <http://www.pdcahome.com/1932/qfd-despliegue-calidad/>

5.2 Ejemplo de aplicación práctica del QFD o Casa de la Calidad

Para enfocar la operatividad de la casa de la calidad, en el emprendimiento, evaluaremos el ejemplo de una proyecto de disfraces para niños entre 3 y 6 años.

Cabe señalar que los precios de un disfraz en el mercado oscilan entre los 10 y 40 dólares dependiendo del disfraz, sin embargo el precio medio que estarían dispuestos a pagar es entre 15 y 25 dólares.

5.2.1 La voz del cliente.

Para la evaluación, recurrimos a una guardería cercada que recibe a niños entre 1 y 5 años, de clase media.

Preguntamos a 12 niños del aula de 4 a 5 años y a su madres, sobre cuáles deberían ser las características de un disfraz ideal, obteniendo las siguientes respuesta

1. Que sea bonito

2. Que sea fácil de poner
3. Que no necesite sacarse todo para ir al baño
4. Que no sea muy caluroso
5. Que no pese mucho
6. Que se adecue a diferentes tallas

Como obtuvimos 6 características principales, *Qués* les pedimos que pusieran peso e importancia a las mismas, para su facilidad distribuimos 30 puntos.

¿Porqué 30 puntos?

Para facilitar el análisis el total de características se multiplican por 5. (6 características), y darles posteriormente un peso o importancia.

5.2.2 Traducción de la voz del cliente a aspectos técnicos y operativos.

Como volvemos realidad a la voz del cliente. Los *Qués* se vuelven *Cómos*.

Ahora las voz del cliente la tenemos que traducir a como lo hacemos, aquí señalamos que un mismo *Qué*, puede tener uno o más *Cómos*.

Por ejemplo.

1. Que sea bonito

¿Cómo lo hacemos bonito?

Utilizamos diseños de moda, superhéroes, princesas, animalitos de la granja, personajes de series de TV (aquí es importante tener en cuenta las leyes de propiedad intelectual para no tener inconvenientes).

Utilizamos patrones europeos.

2. Que sea fácil de poner

Incluimos en la confección broches, elásticos velcro

3. Que no necesite sacarse todo para ir al baño

Incluimos velcro en la entrepierna

4. Que no sea muy caluroso

Elaboración en telas livianas o porosas.

5. No pese mucho

Elaboración en telas livianas o porosas

6. Se adecue a diferentes tallas

Utilizamos velcro y tres posiciones diferente.

5.2.3 Evaluar nuestro producto con el de la competencia

El siguiente paso es establecer un prototipo para que pueda ser comparado con la competencia. Como se mencionó antes, un producto nuevo con características inferiores a la competencia, difícilmente podrá competir a no ser que exista una diferencia sustancial en el precio.

La tercera parte de la Casa de la Calidad, es justamente comparar nuestro producto (prototipo), con el producto de la competencia, podemos definir una escala igualmente del 1 a. 5.

Para lo cual volvimos a preguntar al grupo de prueba de la guardería.

- Mi prototipo. A
- Producto de mi competencia. B

Los resultados se muestran en la figura 2

La ponderación se obtiene de multiplicar la calificación que obtuvimos ponderada (30=100%) , por la importancia de la característica, para cuantificar la brecha entre la competencia y nuestro producto, definiendo cual es la diferencia porcentual a nivel global y en cada característica.

5.2.4 Definimos las relaciones entre los Qués y los Cómo.

Según la calificación (Falco, 2009).

- 0: Ninguna relación
- 1: Baja relación
- 3: Media relación.
- 5: Alta relación

Observa que no existe el número 4, de forma que exista una diferencia marcada entre una alta relación y una relación media.

Obtenemos los valores absolutos y luego los relativizamos al valor máximo, para saber el impacto de los *cómos*, sobre los *qués*, y priorizarlos.

5.2.5 Calificación de la factibilidad de la realización de los ¿Cómo?

Tomando en cuenta, el impacto económico, la tecnología necesaria, los conocimientos previos entre otras, en una escala del; 1 poco factible, al 5 completamente factible.

5.2.6 Determinación del techo de la Casa de la Calidad y resultados finales.

Establecemos las relaciones entre los diferentes *Cómos*, o evaluación técnica.

Utilizamos tres relaciones

- Fuerte +
- Débil =
- Ninguna *

Sobre este ejemplo, el QFD, aplicado a la generación de disfraces para niños entre 1 y 6 años tendría los siguientes resultados:

Si bien a un nivel general nuestro producto en relación a la competencia es superior en un 12%, el factor de éxito en la venta lo define el primer punto “**Que sea bonito**”,

³ Prueba hecha con niños y madres del Centro Infantil Girasoles.

6 GESTIÓN DE PROCESOS PARA NUEVOS NEGOCIOS

6.1 La Cadena de Valor.

“La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios”. (Porter & kramer, 2006). La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

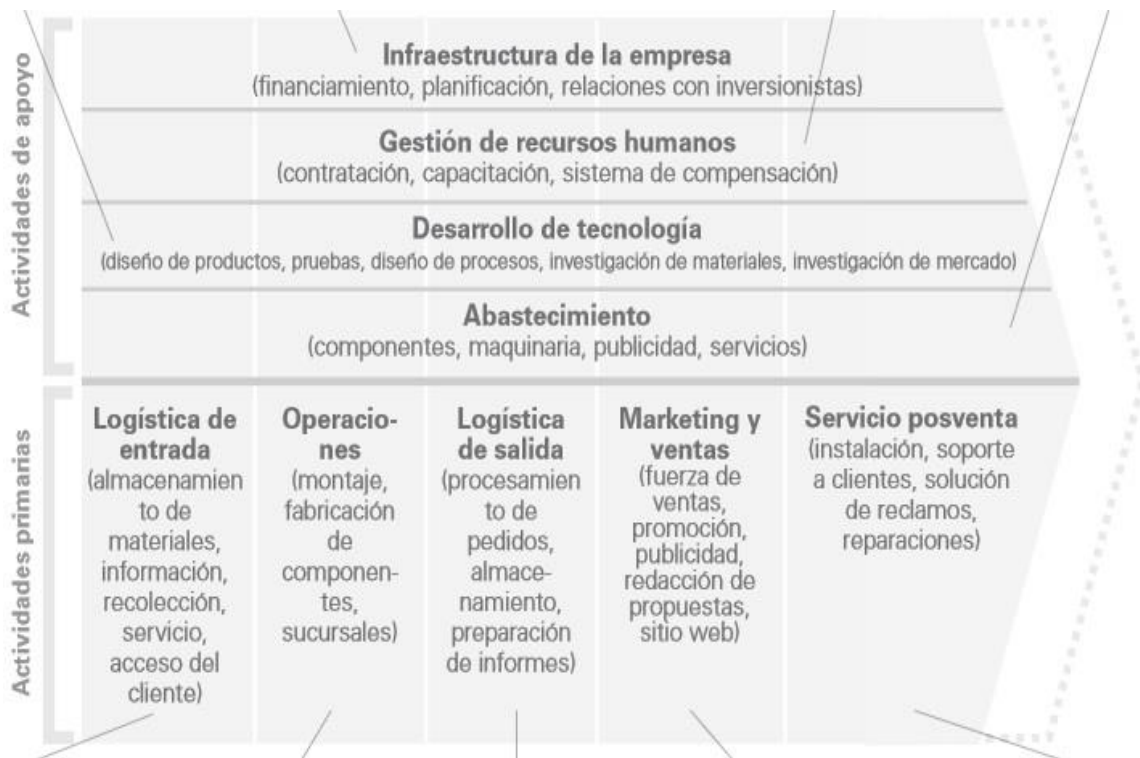


Figura 6. La Cadena de Valor de Michel Porter

Fuente: Artículo Estrategia y Sociedad. (Porter,2006)

Según (Kume, 2014) se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Toda empresa cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta. Inclusive aquellos negocios que recién inician.

Las actividades generadoras de valor de una empresa se clasifican en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

6.1.1 Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

Logística interior (de entrada).

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

Operaciones.

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Logística exterior (de salida).

Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Mercadotecnia y ventas.

Actividades relacionadas con dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Servicios postventa.

Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

6.1.2 Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

➤ **Infraestructura de la empresa.**

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

➤ **Gestión de recursos humanos.**

Relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

➤ **Desarrollo de la tecnología.**

Relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.

➤ **Aprovisionamiento.**

Actividades relacionadas con el proceso de compras.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

Para el emprendedor comprender la cadena de valor hará que el establecimiento de sus procesos tengan una orientación definida, dándole una primera vista de aquello en lo cual pueda generar ventajas competitivas y eliminar tareas dentro de las actividades o procesos macros, o reducir costos fijos, mediante el establecimiento de nuevos caminos que permitan que la operación sea viable en el tiempo.

6.2 Gestión de Procesos

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones .

La identificación de los procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados, la influencia en la satisfacción del cliente. (Andalucia & Beltran, 2007)

Los principales factores para la selección de los procesos deben ser

1. Los efectos en la calidad del producto/servicio.
2. Influencia en Factores Clave de Éxito
3. Influencia en la misión y estrategia.
4. Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
5. Los riesgos económicos y de insatisfacción.
6. Utilización intensiva de recursos

Operativamente, para el establecimiento de proceso tenemos que tener claro cuál es objetivo, que se quiere, y el resultado que se quiere lograr, el proceso se constituye la serie de actividades, definición de las responsabilidades, las metodologías y los tiempos en los cuales se deben realizar las actividades.

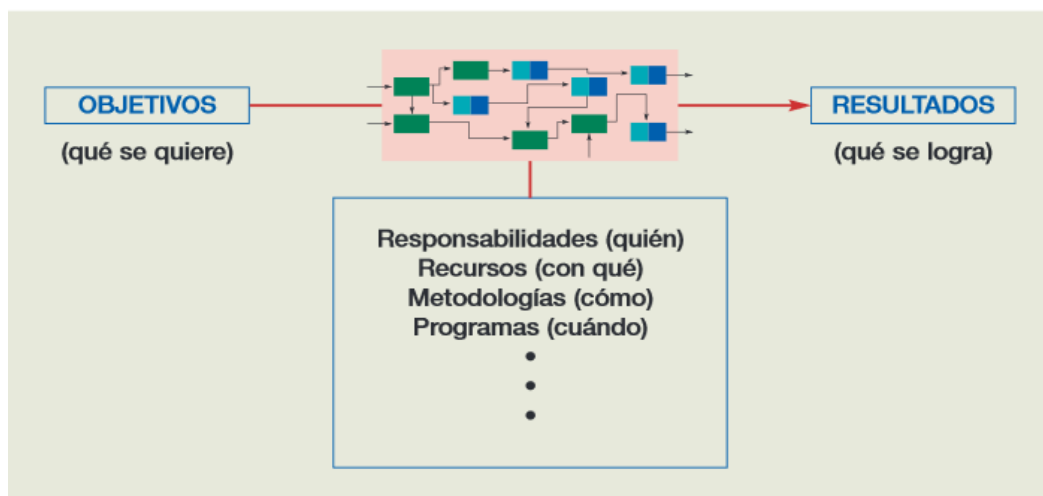


Figura 7. El sistema de gestión basado en procesos para la obtención de resultados
Fuente: Guía para el establecimiento de Gestión de Procesos. (Andalucia & Beltran, 2007)

6.3 Mapeo de procesos

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La cadena de valor de Porter, constituye un mapa de procesos macro para cualquier nuevo negocio puede utilizar.

También se puede utilizar otras representaciones sencillas, que faciliten la comprensión de las interacciones entre los procesos, como la representada en el gráfico siguiente.

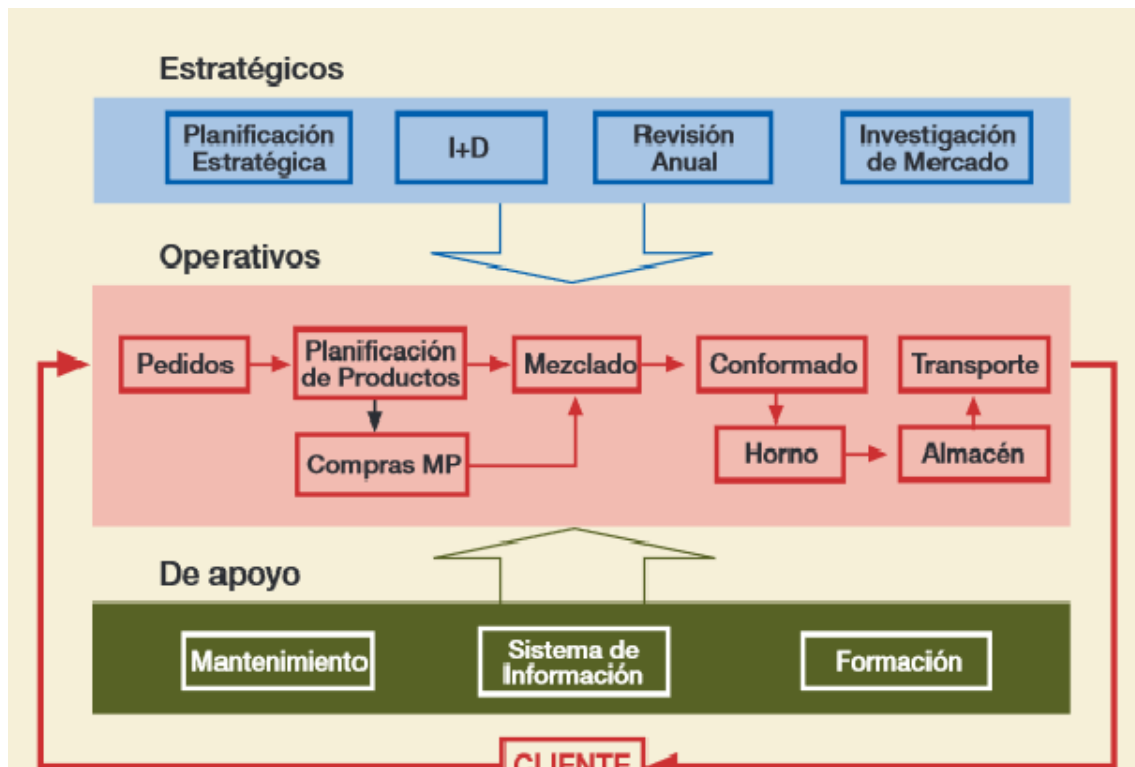


Figura 8

Ejemplo de mapa principal de procesos con tres agrupaciones, productores de calzado.

Fuente: Guía para el establecimiento de Gestión de Procesos. (Andalucía & Beltran, 2007)

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la empresa y de la complejidad de sus actividades.

En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o los mapas de proceso y el contenido de información.

Por un lado, mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación).

Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables.

6.3.1 Descripción de las actividades del proceso

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, de procesos. La diagramación es un herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias. (Valdés, 2014)

Los diagramas más útiles contiene palabras y frases entendibles por cualquier persona. Resulta muy importante no tratar de detallar demasiado conservando el mismo nivel de detalle en todo el diagrama; mezclar actividades detalladas con actividades resumidas, normalmente conduce a confusiones. De forma que permitan centrar la atención en las actividades que agregan valor. (Heizer & Render, 2004)

Es indispensable que todos los diagramas tengan claramente especificados la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre de quienes lo elaboraron. Es muy difícil hacer un diagrama perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un

mayor conocimiento de las situaciones. Es muy sano estar preparado para modificar el diagrama, basta lograr que represente de la mejor manera al proceso que estemos estudiando, es una labor de ensayo.





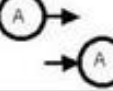







	TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.
	ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.
	DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.
	CONECTOR: (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, pero unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.
	MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc. TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA: (Flecha Ancha con una E). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento electrónico de información o formatos. Cubre Fax, Teléfono y Redes.
	INSPECCIÓN: (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.
	DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.
	RETARDO: (Rectángulo Redondeado). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.
	ALMACENAJE: (Triángulo Invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.
	ANOTACIÓN (Rectángulo abierto). El extremo de la línea punteada se coloca sobre alguna parte importante del diagrama y dentro del rectángulo, se escribe alguna aclaración, advertencia, instrucción especial o cualquier comentario que se considere necesario, acerca de esa parte del diagrama. El rectángulo se debe colocar separado del proceso, de manera que no complique el dibujo.
	SALTO DE PÁGINA. (Pentágono Invertido). Se utiliza para conectar dos símbolos que están en secuencia, pero en diferente página. Siempre deben ser parejas y llevan la misma letra en su interior.

Figura 9.

Simbología usual para diagramar procesos

Fuente: MANUAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS (Valdés, 2014)

Desde el punto de vista práctico, dos esquemas de diagramación considero los más útiles para el emprendedor:


Diagrama de Bloques. Donde se sitúan las actividades macro, para dar una visión rápida del proceso, y que utilizan el símbolo de actividad . 

Diagrama de Flujo. Se señalan esquemáticamente el “que” y el “quien”, que hago es decir la actividad, y el quien lo hace.

Ejemplo.

La compañía de producción de dulces tradicionales “La Quiteña” grafica **su proceso de producción.**

Usamos el diagrama de bloques para dar una vista general y un diagrama de flujo para un detalle específico.

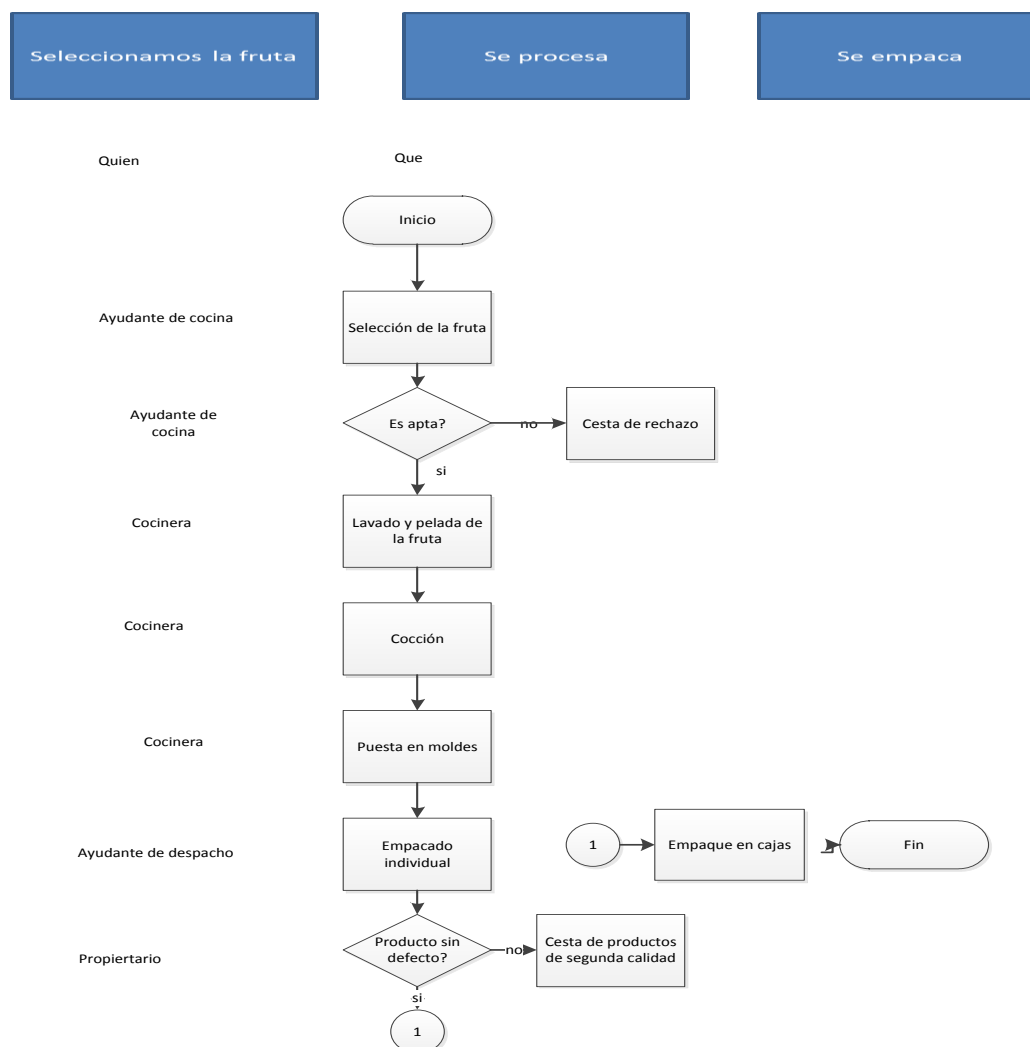


Figura 10
Representación del proceso de producción de dulces artesanales

6.3.2 Ficha de proceso

Junto con el diagrama de procesos, es conveniente realizar una ficha de proceso que permita facilitar la gestión del mismo.

1. **Objetivo del proceso.** Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La objetivo debe inspirar los indicadores o resultados que interesa conocer.
2. **Propietario del proceso.** Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
3. **Límites del proceso.** Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes generan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas) o un proceso previo reforzando las interrelaciones con el resto de procesos guardando coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos.
4. **Alcance del proceso.** Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
5. **Indicadores del proceso.** Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
6. **Variables de control.** Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene poder de actuación dentro del proceso, es decir que se pueden modificar y que podrían alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten previamente dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

7. **Inspecciones.** Se refieren a las a la valoración periódica del proceso con el fin de control del mismo, para luego tomar acciones correctivas que permitan eliminar la variabilidad. Pueden ser inspecciones al final o inspecciones en el propio proceso.
8. **Documentos y/o registros.** Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos previos.
9. **Recursos.** Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Tomando como base “La Quiteña”, fábrica de dulces artesanales, la ficha de proceso, se presentaría así:

Tabla 7
Ejemplo de ficha de proceso

FICHA DE PROCESO 1. PROCESO DE PRODUCCIÓN DULCES LA QUITENÑA FECHA ELABORACIÓN: 27/11/2014 ELABORADO POR: Lorena Márquez	
Objetivo del Proceso	Controlar el proceso de producción, evitando desperdicios y productos de segunda calidad
Propietario del proceso	Jaime Rivera
Límites del proceso	Compras-Bodega
Alcance	Inspección Fruta-Empaque cartón
Variables de control	Maduración fruta, Temperatura de cocción, Tiempo de Cocción
Indicadores de Gestión	Kilos fruta a procesar/kilos producto terminado
Inspecciones	Fruta a procesar, producto primer empaque
Documentos y Registros	Registro de kilos a procesar, y kilos desperdiciados. Control de Lotes de Producción
Recursos	Humanos: Asistente de Cocina, Cocinera, Asistente de Despacho, Propietario Económicos. Materia Prima, Fruta madura, Papel film,, fundas y cartones. Infraestructura e Insumos. Cocinas, Agua, gas.

7 CASO “ALIMENTACIÓN Y SALUD”

7.1 Presentación de la Emprendedora.

Mujer, entre 35 y 45 años, con escolaridad de cuarto nivel, con estudios en finanzas, productividad, apasionada por temas de nutrición y bienestar integral, desde su juventud, debido a problemas de una salud frágil y con una alta conciencia social de su entorno, que le ha obligado a establecer un estilo de vida saludable dentro de lo que cabe, con deseos de emprender en un negocio relacionado al bienestar, al que puede aportar el 50% de su tiempo, por su compromisos familiares preestablecidos (crianza de niños pequeños) que pueda ayudar a los demás a mejorar su de forma de vida y a vez pueda generar un ingreso estable que le permita colaborar con su familia, y desarrollarse como persona.

7.2 Generando una idea

Para generar la idea, utilizamos la técnica de Lluvia de Ideas.

Ponderamos la idea del 1 al 3, argumentando la calificación, en base a una investigación mínima previa.

- Alto (más exigente)
- Medio
- Bajo (menos exigente)

En los siguientes aspectos:

- Conocimiento previos del negocio (Método)
- Infraestructura (Maquinaria)
- Disponibilidad de Tiempo (Mano de Obra)
- Potencial tamaño del mercado (Mercado)
- Recursos Financieros Necesarios (Moneda)

Tabla 8.
Cuadro de Ideas

	IDEAS DE NUEVOS NEGOCIOS							
		A	B	C	D	E	Inversión global estimada para el establecimiento.	TOTAL
1	Generar un negocio de menús saludables para personas con problemas metabólicos, diabetes, hipertensión, sobrepeso, problemas de colesterol	1	1	1	3	1	30.000	7
2	Generar un negocio de jugos especializados naturales para controlar problemas metabólicos	3	3	2	2	2	20.000	11
3	Dar entrenamiento empresarial en temas de nutrición, salud y clases de cocina orgánica.	1	3	2	2	1	5.000	9
4	Ser una tienda de productos naturales, sumando a la asesoría en nutrición	2	1	1	1	1	20.000	6
5	Tener un spa, junto con el asesoramiento en nutrición	2	1	2	1	1	30.000	7
6	Hacer una revista o una publicación periódica sobre temas de nutrición y salud.	1	1	1	2	1	20.000	6

7.3 Criterios para la selección de la alternativa de idea.

Como vimos en el capítulo 3, referente a las necesidades humanas, el ámbito del posible negocio se centra en la PROTECCIÓN, que es uno de los principales necesidades, y que corresponde a un mercado en crecimiento, el preservar y proteger la salud, la estética y el bienestar en General.

7.4 Breve análisis del mercado.

Según el censo de población del 2010, Ecuador tiene una población de 14.483.499 personas, el 60.43% se encuentra en el área urbana, **Fuente especificada no válida.**

donde los hábitos alimenticios se basan en una dieta rica en carbohidratos, grasas y bebidas gaseosas y artificiales.

La obesidad y el sobrepeso en América Latina han crecido en los últimos años. Según La Organización Panamericana de la Salud (OPS), estas enfermedades, que hoy son una epidemia, han cobrado la vida de 5 millones de personas en Latinoamérica. “la obesidad, el sobrepeso afecta al menos uno de cada dos adultos y ya hay algunos países donde es tres de cada cuatro”. Además, los niños son ahora las principales víctimas. En Ecuador, 3 de cada 10 niños en edad escolar tienen sobrepeso.**Fuente especificada no válida.**

Ecuador hay 800.000 diabéticos, de los que apenas 100.000 están en tratamiento.**Fuente especificada no válida.** Según el INEC, 4.456 personas murieron en el 2011 a causa de diabetes mellitus, cuya tasa de mortalidad creció casi nueve puntos en cinco años. En el 2006, de cada cien mil habitantes 20,6 morían por esta enfermedad; en el 2011 (último dato disponible) de cada cien mil, fallecían 29,18. En ese mismo año hubo 4.381 muertes por enfermedades hipertensivas, con una tasa de 28,70 por cada cien mil personas.

Los malos hábitos alimenticios, que se traducen en un consumo de alimentos excesivos en grasas, azúcares y sal, y la falta de actividad física son los principales factores que contribuyen a un incremento de los casos en el país.**Fuente especificada no válida.**

Entre 2008 y 2010 la primera causa asociada con la salud mental fue la depresión, que aumentó 108 a 113 casos por 100.000 **Fuente especificada no válida..**

El 10% de los ecuatorianos sufre de estrés y el 14% tiene el colesterol alto. Así lo determina un estudio realizado por la empresa GFK, cuya encuesta fue aplicada en Quito y Guayaquil a 1.006 personas entre 18 y 65 años . En el Puerto Principal hubo 514 encuestados y en la capital 492.**Fuente especificada no válida.**

Con estos datos podemos identificar que productos destinados a evitar problemas de obesidad, colesterol, hipertensión y diabetes, al igual que disminuir el estrés, tiene un potencial de venta significativo, y nuestra idea de establecer un negocio de jugos naturales en diferentes combinaciones destinados a un público adulto es viable.

En el capítulo 3, señalamos que un emprendedor necesita realizar cierta evaluación, para tener una mejor visión del posible éxito de su idea, siendo adecuada si obtiene al menos 20 puntos.

TABLA 9.
Evaluación del Mercado para emprender “Caso Alimentación y Salud”

PUNTO A EVALUAR	Calificación	Criterio para evaluación
1.La Urgencia. Responda las siguientes preguntas para determinar una calificación.	5	
¿Cuánto le urge al cliente poseer nuestro producto?	5	Un producto destinado disminuir índices de colesterol, triglicéridos, hígado graso, hipertensión obesidad, definitivamente tiene una urgencia.
¿De qué forma le mejorará la vida inmediatamente?	5	La salud en la base de la vida
2.El tamaño del mercado.	5	
¿Cuántas personas compran de manera frecuente productos parecidos al que usted quiere ofrecer?	5	Como se aprecia en la investigación preliminar el 10% de la población sufre de colesterol y el 14% hipertensión, siendo el estrés una las causas más frecuentes de consulta médica
Ejemplo: El mercado productos de Belleza para la mujer, es grande basado en las estadísticas de cuantas mujeres estarían en el rango de edad del producto que usted ofrece, pudiendo obtenerse esta información de forma fácil en el INEN.		
4.El precio del potencial producto.	4	
¿Cuál es el precio máximo que un comprador estaría dispuesto a pagar?.	4	De las pruebas de consumo hechas a posibles clientes el precio entre 2 a 3 dólares les pareció adecuado
¿Cuál es el precio de productos similares?	2 dólares	Los locales que ofrecen jugos naturales aunque no especializados, cobran entre 1.50 y 3 dólares y son más bien de tipo empírico.
5.El costo de ganar un cliente.	3,5	
¿Es fácil ganar un nuevo cliente?	4	No existe una inversión

		adicional, excepto talvez la muestra gratis que se deba ofrecer, 2 dólares por cliente.
¿Cuánto costaría en promedio, generar una venta, en dinero y esfuerzo?	3	Un esfuerzo medio, considerando que debemos generar formas novedosas de informar a los clientes de nuestro producto.
5.El costo de lanzar el producto.	5	
¿Cuánto costará crear y proveer el bien o servicio tanto en dinero como esfuerzo?	5	En la evaluación de la selección de la idea, la generación de un emprendimiento de jugos especializados, necesita una inversión de 15.000, que es significativamente menor que otras opciones.
6.La Originalidad del producto.	2	
¿Qué tan fácil es copiar su producto?	2	Puede ser copiable, pero el conocimiento de la propiedad para generar nuevas recetas, es una fortaleza., actualmente todos los productos son copiables
Una de las experiencias más comunes entre quienes se convierten en empresarios por primera vez es darse cuenta que su original idea, son productos que otra empresa ya ofrece, en cuyo caso ¿Qué factor diferenciador es el que se puede brindar?, si se puede brindar alguno.		Se puede establecer recetas personalizadas .
7.La inversión de capital.	4	
¿Cuánto tendrá que invertir antes de estar preparado para vender?.	4	\$20.000
8.El trabajo adicional para vender.	3	
Una vez creado su producto, ¿Cuánta dedicación necesita para vender al o largo de un período?, Por ejemplo: En temas de asesoría empresarial la dedicación a la búsqueda y satisfacción del cliente es alta y muchas veces personalista, en cambio sí produce un video juego que lo vende por internet, solo debe crearlo una sola vez.	3	Necesitare al menos dedicarle toda la mañana unas 30 horas a la semana

De la evaluación del mercado, la idea de una JUGUERIA ESPECIALIZADA, en problemas metabólicos, obtuvo más de 30 puntos, así que es una idea con alto potencial de éxito.

7.5 Plan de negocios

El formato generado por el Centro de Desarrollo Empresarial, con más de 10 años de experiencia, es de fácil comprensión, y lo vamos a desarrollar a continuación:

PLAN DE NEGOCIOS

CGPO01-F05

Fuente. Centro de Desarrollo Empresarial(Prefectura de Pichincha y CAPEIPI)

DATOS GENERALES

7.5.1 ¿Cuál es el nombre del negocio?

“AS” Alimentación y Salud

7.5.2 ¿Describe la idea principal del negocio?

Establecer una serie de recetas para la elaboración de jugos naturales de frutas y verduras para el tratamiento de problemas metabólicos relacionados con el tratamiento para el sobrepeso, diabetes, colesterol y triglicéridos altos, problemas de piel, mejora en el sistema inmunológico, estrés y aumento de la energía, evitar el insomnio, la depresión con una atención personalizada destinada a un público adulto entre 35 y 75 años que posteriormente pueda incrementarse con otras actividades o alternativas relacionadas.

7.5.3 ¿Cuáles son los objetivos?

- 1) Mejorar la salud de las personas, con base tratamientos de 9 y 40 días, disminuyendo los marcadores relacionados a las enfermedades metabólicas
- 2) Generar un negocio que de trabajo al menos 5 personas en el primer año.
- 3) Llegar al punto de equilibrio en el primer año de operación.
- 4) Abrir 5 centros en los próximos cinco años.
- 5) Obtener una utilidad de al menos el 50% de la inversión inicial a partir del segundo año.

7.5.4 ¿Dónde se ubicará el negocio?

Los locales deben estar ubicadas cerca de los centros médicos, de atención del IESS o zona de los hospitales y centros de atención de salud.

7.5.5 ¿Cuál es su plan de recursos humanos?

Inicialmente, el negocio será atendido por la propietaria y una empleada, esperando generar empleo para cinco personas en el primer año.

7.5.6 Mercado

1. ¿A quién va dirigido su producto?

Edad: Entre 35 y 75 años

Sexo: Masculino y Femenino

Sector geográfico: Urbano

Estrato social: Medio bajo a Medio Alto.

2. ¿De tus posibles consumidores cuantos te compraran el producto en la semana? (demanda)

Esperamos atender a 100 clientes al día, definiendo que durante el día en los centros médicos del IESS, se atienden a 800 pacientes por día, estimando que uno de cada ocho, sería nuestro cliente.

3. ¿Tomando en cuenta tu capacidad de instalada y la demanda de los productos/servicios, ¿Cuántos podría vender a la semana o al mes?

600 jugos a la semana.

➤ ¿Cuál es tu competencia directa y qué precios maneja?

Locales de expendio de jugos naturales ubicados en el centro de la ciudad y en los alrededores de los mercados de Ñaquito, Santa Clara y El Camal.

El precio en estos negocios de jugos parecidos, esta entre 1 a 2,50 dólares.

7.5.7 Producto

1) Defina los productos a comercializar o producir

- a) Jugo para incrementar la energía
- b) Jugo para disminuir los niveles de Colesterol y Triglicéridos

- c) Jugo para combatir el Insomnio
- d) Jugo para quemar grasa y bajar de peso
- e) Jugo para limpiar la piel
- f) Jugo para la diabetes

2) ¿Su producto presenta a lo largo del año cambios importantes en el precio en alguna fecha en especial? Especifique fechas y precios.

La materia prima que son las frutas y verduras, presentan incrementos significativos en precios en los meses de noviembre a marzo, pudiendo tener un incremento por esta razón en un orden del 25%.

7.6 Producción

1) Describa detalladamente la elaboración de su producto.

- i) Determinar la receta
- ii) Realizar las pruebas de color, sabor y aceptación en un grupo de prueba
- iii) Determinar los estándares de uso de las frutas y costear el vaso de jugo de 14 onzas.
- iv) Adquirir la materia prima en el mercado mayorista, frutas y verduras y otros insumos.
- v) Preparar el jugo en el momento de la venta.

2) Que material, equipo, maquinaria y herramientas necesita para dicha elaboración.

Definimos un cuadro de requerimientos.

Tabla 10.

Maquinaria y equipos necesarios para iniciar AS “Alimentación y Salud

Tipo de Bien	Descripción	Cantidad	Precio	Total	% a Depreciar	Depreciación Mensual
Equipos	Congelador Fruta	1	2.500	2.500	20%	41,67
Equipos	Balanzas Medidoras	2	150	300	20%	5,00
Equipos	Exprimidores de cítricos	2	250	500	20%	8,33
Equipos	Extractor Industrial	2	250	500	20%	8,33
Equipos	Licadoras Industriale	2	600	1.200	20%	20,00
Equipos	Plancha caliente	1	600	600	20%	10,00
Equipos	Cafetera industrial y de Bebidas calientes	1	300	300	20%	5,00
Equipos	Microondas	2	200	400	20%	6,67
Equipos	Mesones	2	1.500	3.000	20%	50,00
Equipos	Un refrigerador	1	1.500	1.500	20%	25,00
				10.800		180,00
Herramientas	Vasos de 14 onzas	100	2	200	33%	5,50
Herramientas	Jarras Medidoras	4	25	100	33%	2,75
Herramientas	Cuchillos de acero	4	15	60	33%	1,65
Herramientas	Jarras Plásticas	10	5	50	33%	1,38
				410		11,28
Muebles y Enseres	Juego de mesas y sillas de 4 personas	8	450	3.600	10%	30,00
Muebles y Enseres	Otros muebles imprevistos	1	1.000	1.000	10%	8,33
Muebles y Enseres	Decoración Local	1	2.000	2.000	33%	55,00
Muebles y Enseres	Rotulo	1	500	500	20%	8,33
				7.100		101,67
				18.310		292,94

4) ¿Cuál es la materia prima que se utiliza para la elaboración del producto?

Fruta y Verdura fresca.

5) Explique la frecuencia de producción.

Diaria.

6) Competencia Precio de venta Características

- a) Competencia Directa. Locales de expendio de jugos naturales ubicados en el centro de la ciudad y cerca de mercados populares.
- b) Competencia Indirecta.
 - i) Herbalife. Con sus productos de para el control de peso y generación de bienestar a través de clubes de nutrición.
 - ii) Omnilife. Empresa de venta directa con productos similares a Herbalife.

iii) Natural Garden. Con su línea de productos naturales para bajar de peso, controlar la hipertensión.

iv) Visión. Jugos deshidratados.

7.7 Capital de Operación

Llene de acuerdo a su actividad.

1.- ¿Cuánto cuesta elaborar el producto/servicio en un mes?

Tabla 11.

Estimado de producción, ventas y determinación de margen neto.

Descripción	U. Medida	Cantidad	Precio	Total	% sobre Ventas
Venta	Vaso 14 onzas	2.800	2	5.600	
Materia Prima	%a de venta	40%		2.240	
Pago mano de obra :	Personal	2	550	1.100	
Materiales y herramientas, Indirectos de fabricación				200	
Depreciación de maquinaria				293	
Costo de Producción				3.833	
Margen Bruto				1.767	32%
Arriendo Mensual				600	
Agua Luz Teléfono				50	
Total Gastos Fijos				650	
Margen Neto				1.117	20%

7.8 Estructura Societaria del Negocio y Permisos a Obtener

Debido a la facilidad de operación se ha definido que el negocio funciones inicialmente opere como persona natural debiendo obtener:

- 1) Ruc. Trámite Gratuito, teniendo como obligaciones mensuales el pago del IVA, y declaración de impuesto a la Renta en forma anual.
- 2) Patente Municipal. Un solo pago en función del capital, alrededor del 1 por ciento del valor de la inversión. El valor aproximado es de 200 dólares y grava la persona

en su principal actividad una sola vez, independiente del número de establecimientos que posea.

- 3) Permiso Único de Funcionamiento emitido por el Municipio de Quito, de las indagaciones previas, no necesitaría permiso ambiental o de bomberos, por el tipo de negocio “jugos al por menor”. Entre 80 y 100 dólares.
- 4) Permiso de Rotulación. Otorgado por el Municipio de Quito, con una valor promedio de 15 dólares por metro cuadrado de rótulo, su sobrepasa al 30% de la fachada del local. En un rótulo de 3 metros el pago sería de 75 dólares.
- 5) Perteneciendo al sector de alimentos y bebidas, debemos obtener el permiso sanitario en la Agencia de Control Sanitario, con una tasa básica de 100 dólares. Siendo productos que se expenderían en el local, no necesitamos obtener registro sanitario, cuyo costo por producto es de aproximada mene 1.500 dólares.
- 6) Obligaciones Patronales. Obtener un número patronal para afiliación. Sin costo

Resumiendo los costos de constitución y formalización estimados del negocio tenemos:

Requerimiento Legal	Costo Estimado dólares
Ruc	0
Patente Municipal	200
Permiso Único de Funcionamiento	100
Permiso de Rotulación	100
Permiso Sanitario	150
Obtención de clave IESS	0
Total	550

7.9 Definición del precio de venta:

Para determinar el margen de utilidad, tiene que revisar el cuadro de su competencia y precios.

- Determinamos el precio de 2 dólares.
- El Margen Bruto corresponde al 32%

- El Margen Neto corresponde al 20%
- Un margen a partir del 30% es aceptable. Tome en cuenta que el mercado es muy sensible a los precios, prefiere precios bajos.

7.10 Ingresos Mensuales

IM = Precio de venta x Cantidad vendida por mes

El Valor mensual se estima en 2800 unidades vendidas a 2 dólares, lo que significa un valor de venta mensual de 5.600 dólares.

7.11 Flujo de Caja:

El flujo de caja sirve para saber cuál es su ganancia, si los primeros meses son negativos no se preocupe .

Tabla 12.
Flujo de Caja AS “Alimentación y Salud”

		AÑO 1												TOTAL	Segundo Año
MESES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
INGRESOS:															*
Precio Unitario		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Ventas por Unidades		1.000	1.500	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000	2.400	2.500	2.800	2.800	2.800	24.800	33.600
D Ventas en \$		2.000	3.000	3.200	3.400	3.600	3.800	4.000	4.800	5.000	5.600	5.600	5.600	49.600	67.200
Otros Ingresos														-	-
TOTAL INGRESOS		2.000	3.000	3.200	3.400	3.600	3.800	4.000	4.800	5.000	5.600	5.600	5.600	49.600	67.200
EGRESOS:														-	-
Materia Prima		800	1.200	1.280	1.360	1.440	1.520	1.600	1.920	2.000	2.240	2.240	2.240	19.840	26.880
Mano de Obra		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200	13.200
Materiales y Herr.		70	105	112	119	126	133	140	168	175	196	196	196	1.736	2.352
Deprec.		293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	3.515	3.515
Máquinas														-	-
Arriendo		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200	7.200
Otros		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600
TOTAL EGRESOS		2.913	3.348	3.435	3.522	3.609	3.696	3.783	4.131	4.218	4.479	4.479	4.479	46.091	53.747
RESULTADO MENSUAL NETO		- 913	- 348	- 235	- 122	- 9	104	217	669	782	1.121	1.121	1.121	3.509	13.453
Depreciación (que no significa salida de fondos)		293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	3.515	3.515
TOTAL Flujo de Resultados		- 620	- 55	58	171	284	397	510	962	1.075	1.414	1.414	1.414	7.024	16.968
C Inversión Inicial		- 18.310												-18.310	
Flujo de los resultados		- 620	- 55	58	171	284	397	510	962	1.075	1.414	1.414	1.414	7.024	16.968
Neto		- 18.930	- 55	58	171	284	397	510	962	1.075	1.414	1.414	1.414	-11.286	
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION														19%	73%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS														7%	20%

* Proyectamos el mes último del primer año por 12 meses, considerando que las condiciones se mantienen estables.

Observamos que el punto de equilibrio, donde no se pierde ni se gana, lo obtenemos al sexto mes.

Durante el primer año, la rentabilidad es de apenas 7% sobre la inversión y a partir del segundo año puede llegar al 73%.

Si buscáramos financiamiento, observamos que debemos pedir un crédito a tres años plazo, que tenga en lo posible 6 meses de gracia para empezar a pagar al séptimo mes, que es donde contamos con flujos de caja (resultado + depreciación), de aproximadamente 1000 dólares, pudiendo el segundo año, si las proyecciones se mantienen poder hacer pagos adicionales.

7.12 Planificación Estratégica.

Si bien hemos presentado por metodología el plan de negocios, primero, la definición del negocio en sí, es un paso previo, contestando a las preguntas, ¿Qué somos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Dónde Estamos?, ¿A donde queremos llegar?, ¿Qué haremos para llegar a ese meta?, ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Cuáles serán nuestros resultados?.

7.12.1 Misión.

¿Qué somos, cuál es nuestra razón de ser?

AS Alimentación y Salud, tiene como misión, brindar bienestar tanto físico como emocional a nuestros clientes generando una gran comunidad interrelacionada a través de jugos y otros productos naturales.

7.12.2 Visión

Ser una alternativa en mente (*top mine*) para personas con problemas metabólicos en el Ecuador, estableciendo para el año 2018, 5 locales y desarrollando nuevas líneas de negocio que alcancen a más personas y generen mayor bienestar, sobrepasando las expectativas de los clientes y posiblemente las fronteras del país.

7.12.3 Valores.

Verdad. No engañar a nuestros clientes con productos poco útiles, dando la mejor alternativa.

Entrenamiento constante. El aprendizaje es nuestro día a día

Respeto. Debemos ser conocidos interna y externamente por nuestra cortesía y respeto a las diferencias.

Sobre esta base conceptual vamos a analizar nuestra brecha, desarrollar nuestras estrategias y definir los objetivos.

Siendo un emprendimiento, el análisis del entorno y el FODA, es limitado, pero con mucho significado.

7.12.4 Análisis del Entorno.

Las nuevas políticas de estado tienden a la promoción de la alimentación sana, al establecer semáforos en relación a nivel de grasa, sal y azúcar, incrementar los impuestos a la comida chatarra no deduciendo los gastos por publicidad, y generando conciencia sobre los problemas de obesidad y mejora del estado físico por las campañas a nivel local de Quito Activo, existiendo un entorno muy positivo hacia lo natural.

Ecuador goza con un clima privilegiado, siendo uno de los pocos países que cuenta con cuatro cosechas al año en productos como zanahorias, tomates, pepinillos y frutillas, al igual que mantiene una producción constante en cítricos como naranjas y limones con variaciones de precio significativas en los meses de invierno, noviembre a marzo, pero que igualmente existen las materias primas para la elaboración de jugos de frutas y verduras.

Internamente, el mercado de jugos es poco explotado en relación a la demanda potencial que existe, por otro lado la medicina homeopática, alternativa y natural, está ganando amplio terreno, por los efectos colaterales de la medicina tradicional.

7.12.5 Análisis FODA

Fortalezas.

- Conocimientos profundos de salud integral y jugo terapia, nutrición y consejería familiar.
- Conocimiento de finanzas para la gestión y obtención de líneas de crédito e el sistema financiero.
- Experiencia en emprendimientos anteriores fallidos y exitosos.
- Rapidez de desarrollar nuevas mezclas para cada necesidad puntual.

Ejemplo: Una persona puede tener la necesidad de bajar de peso y tener un problema de gastritis crónica, en cuyo caso necesitaría una receta especial para su caso.

Debilidades.

- Disponibilidad de tiempo limitada únicamente a las mañanas por parte de la emprendedora.

Oportunidades.

- Un gran mercado, siendo la principal causa de muerte los problemas relacionados con la hipertensión, diabetes y problemas cardiovasculares.
- Buena aceptación de la medicina alternativa.
- Entorno social y público positivo, fomentado desde el gobierno central a la alimentación saludable.
- Nuevas tecnologías que permiten llegar a un público más amplio, y generar nuevos canales de distribución y formas creativas relacionadas al negocio.
- Reducción de impuestos a nuevos negocios con deducciones dobles a infraestructura.

Amenazas.

- Grandes empresas internacionales con una fuerza en publicidad dedicada al mismo segmento.
- Variación de precios en los meses de enero a mayo de productos que vienen de fuera, y que corresponden a una materia prima básica como las manzanas.

7.12.6 Establecimiento de Metas

- Sobrevivir más de 3.5 años
- Generar una rentabilidad de al menos el 50% de la inversión a partir del segundo año
- Llegar a atender a 80.000 clientes en 5 años con ventas de tratamientos completos (9 días o 40 días), equivalente al 10% del mercado potencial de hipertensión (800.000 personas, según el Comercio).

7.12.7 Estrategia

- Desarrollar recetas exitosas generales y personalizadas.
- Dar a conocer nuestro negocio y propuesta de valor hacia los clientes potenciales, que incremente el número de clientes reales por diferentes medios.
- Abrir un nuevo local por cada año hasta completar cinco

7.12.8 Objetivos

Recuerde que los objetivos deben de ser, medibles, tener un tiempo de cumplimiento, un responsable, más un indicador de gestión o cumplimiento, entre otras características, descritas en el capítulo cuatro, además que debe apuntalar la estratégica. Tome en cuenta además los cinco factores del negocio relacionado con el enfoque al cliente, señalados en el capítulo tres.

Para nuestra idea de negocio, en la tabla siguiente establecemos los objetivos de Alimentación y Salud.

Tabla 13

Cuadro de Objetivos “AS” Alimentación y Salud

Area o Proceso	¿Qué hacemos? Objetivos	¿Cuándo? Tiempo	¿Cómo lo medimos? Indicador de gestión	¿Quién lo hace? Responsable
CORTO PLAZO				
Desarrollo de Producto	Desarrollar 5 recetas nuevas por mes hasta completar 30	6 meses	% cumplimiento	L.M.
Marketing	Escribir un libro de jugoterapia a publicarse como e-book	1 año	% de Avance	L.M.
	Establecer 10 alianzas estratégicas con negocios complementarios, spa, centros médicos, escuelas de yoga y desarrollo espiritual, para dar a conocer nuestro producto	1 año	% Realización	L.M.
Ventas	Llegar a una venta de 2800 unidades mensuales a un año plazo	1 año	% Cumplimiento	L.M.
Retención de clientes	Abrir una página web y un blog para estar comunicado con los clientes y medir su satisfacción	3 meses	Realización efectiva	L.M.
Financiero	Llegar al punto de equilibrio a los 6 meses de operación	6 meses	% Cumplimiento	L.M.
	Alcanzar el 30% de rentabilidad sobre la inversión en el primer año	1 año	Utilidad neta/Inversión	L.M.
Proveedores	Seleccionar proveedores y llegar a acuerdos sobre provisión estable de materia prima	6 meses	% Cumplimiento	L.M.
Recursos Humanos	Capacitar al menos a dos personas para poder realizar eficientemente las recetas y atender necesidades específicas	1 año	% Cumplimiento	L.M.
MEDIANO PLAZO				
Ventas	Abrir un local por año cerca de centros médicos	2 a 5 años	% Cumplimiento	L.M.
	Buscar vender tratamientos completos por internet	2 años	% Cumplimiento	L.M.
Financiero	Obtener un 70% de rentabilidad sobre la inversión	2 años	Utilidad neta/Inversión	L.M.
	Obtener un 20% de rentabilidad sobre las ventas	2 años	Utilidad neta/ Ventas	L.M.

7.13 APLICACIÓN DEL QFD , CASA DE LA CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE UNA RECETA DE JUGO TERAPIA

7.13.1 Desarrollo de Qués y Cómo

Para incluir una receta nueva dentro de nuestro menú o catálogo de jugos, hicimos algunas pruebas, seleccionando a cinco clientes potenciales, referidos por un médico internista amigo mío.

El perfil de los posibles clientes, cumplía con nuestro grupo objetivo.

Probamos con el jugo que normalmente se lo requería para disminuir el colesterol y triglicéridos.

La pregunta que hicimos a los clientes fue:

¿Qué características debe tener un jugo para disminuir el colesterol y triglicéridos?, obteniendo los siguientes resultados en orden de importancia sobre 25 puntos (5 características multiplicada por 5 puntos)

1. Que sea efectivo
2. Que sea agradable para tomar
3. Que sea agradable a la vista
4. Que no me afecte al estómago
5. Que no sea muy caro

Luego les hicimos tomar nuestra combinación y una de la competencia, calificando cada una de las características, obteniendo los siguientes resultados.

Características	Nosotros A	Competencia B
Que sea efectivo	5	4
Que sea agradable para tomar	4	2
Que sea agradable a la vista	3	4
Que no me afecte al estómago	5	2
Que no sea muy caro	5	5

En base a estos resultados desplegamos el QFD, Casa de la Calidad, obteniendo los siguientes resultados.

"AS" Alimentación y Salud

Evaluación Jugo para el Colesterol y Triglicéridos

- Fuerte +
- Débil =
- Ninguna *

AS Alimentación y Salud			Fuente *			
Evaluación Jugo para el Colesterol y Triglicéridos			○ Débil =			
			○ Ninguna *			

Relaciones de Valoración Qués
con Comos:

- 0: Ninguna relación
- 1: Baja relación
- 3: Media relación.
- 5: Alta relación

Figura10.
Casa de la Calidad. AS. Alimentación y Salud

7.13.2 Conclusiones de la aplicación de del QFD, Casa de la Calidad.

En el caso de este producto, vemos que la efectividad de la receta, implica un 32% de importancia, según la voz del consumidor potencial, seguido muy de cerca por lo

agradable para tomar con un 28%, siendo estas dos características fundamentales para hacer que el producto tenga una amplia aceptación.

Cabe mencionar que la factibilidad entre las dos características, obtienen las más altas puntuaciones.

7.14 Cadena de Valor .

Dentro de “AS”, Alimentación y Salud definimos la siguiente cadena de valor.



Figura 11
Cadena de valor AS “Alimentación y Salud”

Siendo un emprendimiento, el desarrollo de los procesos se realizará luego de empezar las operaciones y tener claridad en las diferentes actividades, por tanto la cadena de valor es un buen norte para desarrollar los procesos posteriormente.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

1. El Ecuador sin duda es un país de emprendedores como se demuestra en la tasa de emprendimiento del 36% (GEM,2013), sin embargo también es el país donde existe una de las más altas tasas de cierre de negocios 6,26%, tomando en cuenta que apenas uno de cada cinco negocios tendrá alguna perspectiva de continuidad luego de tres años, el perfil de emprendedor es un limitante en cuanto a la gestión administrativa de las nuevas empresas, al tratarse de personas con educación primaria y secundaria mayoritariamente, debiendo recalcar que en los últimos años ha existido un incremento significativo del emprendedor con estudios de tercer y cuarto nivel que emprenden por aprovechar una oportunidad de mejora, lo cual puede significar el generar un emprendimiento que sobrepase la unipersonalidad. y ser un motor real para el crecimiento económico, Pese a los problemas propios de país al ubicarse en el puesto 165 de 189 economías estudiadas, según el Banco Mundial, que mide las facilidades para empezar nuevas empresas, tanto el gobierno nacional, los gobiernos locales y entidades autónomas dentro del ámbito público y privado han arrancado con iniciativas que ayuden a que el emprendimiento incremente sus posibilidades de éxito. Dentro de las principales razones para el cierre de los negocios son la falta de gestión administrativa y problemas financieros
2. Un nuevo negocio debe tener claro las diferencias entre una administración tradicional y la administración enfocada en la Calidad total. La Calidad total define a las estructuras organizacionales como un conjunto de procesos interdependientes, no como individuos vinculados bajo una estructura funcional, adicionalmente debemos entender que personas de calidad hacen empresas de calidad, y definiendo a la Calidad como “ productos o servicios que sobrepasan las necesidades y expectativas de los clientes”.

Sabiendo que una empresa que inicia normalmente sus recursos humanos son limitados debe establecer ciertos compromisos de gestión como poner la calidad en primer término y dirigir la vista a las utilidades a largo plazo, utilizando una estadística básica que le permita resolver hasta el 95% de los problemas basado en hechos y no en comentarios o percepciones.

3. El enfoque al cliente, es el pilar más importante de la Calidad Total y se relaciona con los cinco factores que hacen a un negocio viable.
 - a. Crear y ofrecer algo de valor, ya sea un producto o servicio.
 - b. Hacer que los demás quieran o necesiten
 - c. Definir un precio que estén dispuestos a pagar
 - d. Llenar las expectativas de los clientes de forma que se los retenga
 - e. Hacer que el negocio reporte beneficios suficientes para que el emprendedor siga adelante con la operación.

Ningún negocio puede florecer en un mercado que no existe, esto quiere decir que deben existir el número suficiente de potenciales clientes, a lo que podemos definir como la “*regla del mercado*”, el cual debe ser evaluado antes de empezar a operar y evitarnos problemas posteriores innecesarios.

4. Una nueva empresa no tendrá éxito si su oferta no suple una necesidad insatisfecha o no bien atendida en un mercado suficientemente amplio como para hacerla viable, esta oferta debe nacer de la voz del cliente, y traducirse luego a aspectos técnicos que determinen el tipo de producto o servicio a ofrecer, en cuyo caso una de las mejores metodologías que se han desarrollado es el despliegue de la función de calidad o QFD, donde la gran ventaja es que podemos compararnos con nuestra competencia y determinar cuáles son los aspectos que realmente el cliente valora y trabajar en ellos.
5. Si bien un negocio que empieza no puede tener procesos claramente definidos, no significa que deba olvidarse de ellos, ya que entender el corazón del negocio o procesos principales y determinar cuáles son los que deben apoyarlo en la consecución de los resultados esperados, es fundamental al momento de

plantarse empezar a trabajar bajo el paraguas de la calidad total, es así que el entendimiento de la cadena de valor hace que le demos formalidad a nuestro día a día y nos conduce luego a entrar en la dinámica de la mejora continua, llamando a esto pequeñas mejoras regulares que a la larga producen grandes cambios y cambios estructurales si encontramos que algo no se planteó correctamente, no importa si los mismos van a ser desarrollados por dos o tres personas.

El desarrollo de los procesos debe realizarse más ampliamente a medida que se va adquiriendo experiencia debiendo graficarlos y estructurarlos

6. El desarrollo del caso “AS” alimentación y salud se constituye en una guía para el emprendedor que desee dar formalización a sus ideas, ya que basado en la teoría de los capítulos precedentes, presenta en forma práctica las ventajas la utilización de la metodología ofrecida por el Centro de Gestión Empresarial, para la estructuración de planes de negocio. Mostramos paso a paso el desarrollo de una planificación estratégica llevada hasta los presupuestos.

Mostramos el uso del QFD (Development Quality Function) o Casa de la Calidad, demostrando la utilidad de la misma en el desarrollo de nuevos productos, específicamente un “Jugo para el tratamiento del colesterol y triglicéridos”

Establecimos la cadena de valor para “AS” Alimentación y Salud, señalando los procesos principales y de apoyo, que posteriormente con el inicio de actividades puede ser desplegado y graficado formalmente.

El objetivo de esta tesis lo consideramos cumplido, siendo una guía para el emprendedor que desee dar vida a sus ideas con un enfoque de Calidad Total.

8.2 Recomendaciones.

1. Cuando un emprendedor inicia su camino, el mismo puede ser menos intimidante si utiliza inteligentemente todas iniciativas tanto públicas o privadas

encaminadas a hacer negocios viables y que se conviertan en verdaderos impulsores de la economía, en el capítulo dos, le presentamos un semblanza de las que considero más relevantes.

CONQUITO, de le dará un panorama muy bueno de la aventura de emprender, aparte de participar en sus talleres cuyo objetivo final es lograr proyectos que sobrepasen la unipersonalidad, ayudar a conseguir el capital semilla, y ayudar a que la nueva empresa sobreviva a la estadísticas de cierre, tomando en cuenta que esta entidad junto con YACHAY, son entidades autorizadas para pre aprobar planes de negocio y una vez estos hayan sido avalados le ayudan a buscar conseguir financiamiento. Otra iniciativa digna de mención dentro de las incubadoras de empresas es el Centro de Desarrollo Empresarial donde le ayudan a estructurar su plan de negocios en forma dinámica, a la vez que le facilitan espacios físicos con tecnología. Defina al iniciar su negocio que tipo de organización necesita, ya sea como persona natural o sociedad legalmente constituida según su necesidad. Los riesgos en un emprendimiento siempre van a existir, pero consultar con los expertos le darán solidez a su idea.

2. El auto aprendizaje es sin duda una de las ventajas que cualquier emprendedor tiene a su mano, siendo recomendable que el emprendedor esté actualizado en todo aquello que directamente afecte a su negocio o como adminístralo, el autoconocimiento se lo adquiere a través de libros revistas, cursos simposios etc, y constituye uno de los puntos más importantes de la filosofía de Ishikawa, revise estos principios presentados en el capítulo tres, que le darán un marco de referencia a su accionar del día a día. Es menester recordar que cualquier mejora parte de la observación de hechos y datos, así que establezca una estadística sencilla que le permita ser objetivo en sus juicios.

Concebir a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que tienen como finalidad conseguir la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, sabiendo que una empresa es diferente de sus propietarios, con una mentalidad de largo plazo, aplicando los factores que hacen que un negocio sea viable; brindar un producto que de valor a quienes lo necesiten, a un precio al que estén dispuestos a pagar, que exceda sus necesidades y que permita a la compañía general los beneficios suficientes para seguir con la operación.

3. Hemos presentado tanto en la teoría como en el desarrollo del caso la utilización de QFD, siendo a mi juicio un aporte importante para el desarrollo de nuevos productos, utilice esta metodología sencilla y comprensible tomando en cuenta que “el futuro de un producto o servicio que nazca con características inferiores a los de la competencia es bastante obscuro”, escuchar la voz del cliente y ponderar lo verdaderamente importante para ellos, traduciendo luego en aspectos técnicos puede ahorrarle tiempo y dinero.
4. La utilización de la planificación estratégica le ayudara a definir claramente su norte, brindándole una perspectiva realista , al determinar objetivos que puedan ser medibles y presupuestos retadores alcanzables en el tiempo, aplicando estrategias inteligentes.
5. Como emprendedor es importante saber cuáles son los procesos principales que constituyen la esencia del negocio y cuáles deben ser en los que nos apoyemos, aunque los mismos sean realizados por una o dos personas, esto le permitirá enfocarse en lo realmente importante, la Cadena de Valor le será de gran ayuda al momento de plantearse .
6. Finalmente, el caso AS “Alimentación y Salud”, le brinda un ejemplo concreto de evaluar alternativas de ideas, entender un mercado, establecer una planificación estratégica, evaluando las ventajas competitivas, definiendo presupuestos tanto de inversión como de rentabilidad en base a objetivos planteados, mostrando la aplicación del QFD o Casa de la Calidad en el desarrollo de nuevos productos, siendo una guía si usted quiere iniciar la aventura de emprender.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Andalucia, I. T., & Beltran, J. (2007). *Guia para una gestión basasa en procesos*.
Obtenido de
<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>.
- Barrow, C. (2010). *Emprender un negocio para Dummies*. Barcelona: Parramón Ediciones S.A.
- Bowesox, D., & Closs, D. (2007). *Administración y Logística*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Caicedo, J. L. (14 de 10 de 2014). Analista de Desarrollo de My Pyme y Emprendimiento- Mipro. (L. Márquez, Entrevistador)
- CAPEIPI. (2014). *CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA*.
Recuperado el 20 de 10 de 2014, de ¿Tiene una idea innovadora que desea desarrollar?: <http://capeipi.org.ec/indez.php/servicios-socios/incubacion-empresas>
- Chase, R., R, J., & Aquilano, N. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones*. (Décima edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Choopts, D., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. México D.F.: Pearson.
- CONQUITO. (2014). *QUITO EMPRENDE*. QUITO: CONQUITO.
- Cruz, C. (28 de 10 de 2014). Gerente de Operaciones . (L. Márquez, Entrevistador)
- Diaz, J. (15 de 09 de 2013). *Negocios y Emprendimieto*. Recuperado el 19 de 10 de 2014, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas>
- Disney, W. (25 de 11 de 2009). *Revista Disney Company*. Obtenido de
<http://revistadisneycompany.blogspot.com/2009/11/mision-valores.html>
- Edukanda. (15 de 12 de 2014). *Marketing virtual y para redes sociales*. Obtenido de
Guadalainfo.es:
http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1097/page_01.htm
- El mercurio*. (19 de 04 de 2012). Recuperado el 19 de 10 de 2014, de <http://elmercurio.com>
- Evans, J. (2008). *La Administración y el Control de la Calidad*. México: Thomson Editores.

- Falco, A. (1 de 04 de 2009). *Despliegue de la función de calidad QFD*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas Madrid:
<http://web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>
- GEM. (2013). *General Entrepreneur Monitor*. Guayaquil: Espol.
- Group, W. B. (15 de 12 de 2014). *Starting a Business*. Recuperado el 13 de 01 de 2015, de Doing Business.org:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador?topic=dealing-with-construction-permits>
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Administración de Operaciones*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Herbalife. (s.f.). *Herbalife*. Obtenido de <http://nutricioninteligente.jimdo.com/vision-mision-y-valores/>
- Hidalgo, V. (2 de 10 de 2014). Analísta de Apoyo al Cliente - CFN. (L. Márquez, Entrevistador)
- ISO 9001, 2. (2008).
- Kaufman, J. (2013). *MBA Personal*. Bogota: Conecta.
- Kume, A. (15 de 11 de 2014). *La Cadena de Valor de Porter*. Recuperado el 21 de 11 de 2014, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Larreategui, J. (6 de 1999). La gestión de los procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 83. Obtenido de Economía Industrial:
ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Cla-se%206/12jrza~1.pdf
- Lawrance, P., & Nitian, N. (2009). *How Human Nature Shape Our Choice*. Washigton D.C.: Escuela de Negocios de Hardvard.
- Lengua, R. A. (2011). *Dicccionario Real Academia de la Lengua* . Madrid: Ceres.
- Mies. (13 de 08 de 2013). *Ministerio de Inclusion Económicaa y Social, página oficial*. Recuperado el 19 de 10 de 2014, de <http://www.inclusion.gob.ec/con-credito-de-desarrollo-humano>
- Porter, M., & kramer, M. (Diciembre de 2006). Estrategía y Sociedad. *Harvard Business Reviw*, 10.
- Producción, C. d. (2010). Liibro III, Emprendimiento. *R.Oficial Suplemento 351*. Quito, Ecuador.
- R.O. 351, A. N. (2010). Código de la Producción. Quito, Ecuador.

- Riera, A. (22 de 10 de 2014). Centro de Gestión Empresarial, CAPEIPI. (L. Márquez, Entrevistador)
- Rivas, T. (16 de 05 de 2011). Graphicsource. (L. Marquez, Entrevistador)
- Rosero, V. (13 de 10 de 2014). Analista senior de Empredimiento-Conquito. (L. Márquez, Entrevistador)
- Slone, R., & Ditmann, P. (2011). *Transformando la Cadena de suministro*. Barcelona: Profit Editorial.
- Soreano, C. (11 de 2005). *Gestopolis*. Recuperado el 19 de 10 de 2014, de <http://www.gestopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>
- UDLA. (19 de 10 de 2014). *PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO E INCUBADORA DE EMPRESAS*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://udlaa.edu.ec>
- Valdés, L. (2014). <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm>.
- Villacis, J. (21 de 11 de 2013). *Los cuatro pilares de la Estrategia empresarial*. Obtenido de Gesitón pymes: <http://gestiondepymes.over-blog.com/20-categorie-12347058.html>
- Zamora, M. (2011). *Análisis de las Brechas competitivas en las Pymes de la Industria Manufacturea del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: PUCE.
- Zurita, A. (24 de 10 de 2014). Director Ejecutivo caei. (L. Márquez, Entrevistador)